

**ELAINE CRISTINA SCHMITT**

**CONTROLE SOCIAL, VÍNCULO E SUBJETIVIDADE: ESTUDO DE CASO  
EM UMA ORGANIZAÇÃO MULTINACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná. Orientador: Prof. Dr. José Henrique de Faria.

**CURITIBA**

2003

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**CONTROLE SOCIAL, VÍNCULO E SUBJETIVIDADE: ESTUDO DE CASO**  
**EM UMA ORGANIZAÇÃO MULTINACIONAL**

**ELAINE CRISTINA SCHMITT**

**CURITIBA**

2003

**ELAINE CRISTINA SCHMITT**

**CONTROLE SOCIAL, VÍNCULO E SUBJETIVIDADE: ESTUDO DE  
CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO MULTINACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná. Orientador: Prof. Dr. José Henrique de Faria.

**CURITIBA**

2003

**Toda pergunta só pode ser respondida em parte, obliquamente e segundo as possibilidades de cada um.**

Renato Mezan

**Freud e Marx nos ensinaram, cada um a sua maneira, sobre a não-validade de toda teoria que não seja e expressão de uma prática social, a qual deve ser acompanhada sistematicamente, e continuamente refletida e interrogada.**

Eugène Enriquez

## **Viver do Amor**

Pra se viver do amor  
Há que esquecer o amor  
Há que se amar  
Sem amar  
Sem prazer  
E com despertador  
Como um funcionário

Há que penar no amor  
Pra se ganhar no amor  
Há que apanhar  
E sangrar  
E suar  
Como um trabalhador

Ai, o amor  
Jamais foi um sonho  
O amor, eu bem sei  
Já provei  
E é um veneno medonho

**(Chico Buarque - 1978 )**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para que este trabalho fosse realizado.

Agradeço especialmente a meus pais, Arno e Célia, por terem me desejado enquanto filha e por todo amor e dedicação.

Aos meus irmãos, Saskia, Junior e Bruno, com os quais dividi o amor de meus pais, pela convivência em todos esses anos de minha vida e por me ensinarem os fundamentos da convivência social.

Ao Humberto, por seu encanto, por ter me trazido a alegria do amor e me demonstrar que um vínculo amoroso sadio é possível. Agradeço pela força, compreensão, ajuda e dedicação que me dispensou todos os dias em que estive na produção deste trabalho. Agradeço por me permitir fazer parte de sua vida.

As minhas amigas de sempre, Fer, Pri, Lari, Quel, Bina e Debis por me mostrarem que o amor existe na amizade e por terem compreendido minha ausência nesses últimos meses.

As minhas segundas famílias Ragnini, Zonta e Marochi Silva por terem sempre me recebido e acolhido como uma filha.

A todos os meus amigos e aos “psicoamigos” por terem sempre me dado força para vencer mais essa etapa de minha vida. Em especial agradeço à Pá, por ter compreendido minha ausência em seu casamento.

A todos os professores que de alguma forma marcaram minha vida e me mostraram o caminho da vida acadêmica. Em especial, à professora Maria Luiza D’ávila Pereira por ter me dado a oportunidade de viver a docência ainda na faculdade, ter me instigado ao estudo da psicanálise e por me mostrar que a relação professor-aluno pode ultrapassar as paredes da universidade. Aos professores Rosane Shirabaiashi, Ronaldo Barra e JoséMiguel Rasia pelos ensinamentos de psicanálise e por terem escutado minhas questões a respeito do vínculo organizacional. Ao professor Sidney Oliveira por ter me apresentado a Psicossociologia e acompanhado minha

inserção no universo das organizações.

Aos meus colegas de mestrado pela oportunidade de aprendizado. Em especial à Anne, que se tornou uma amiga especial, e ao Francis, pelo incentivo e pela pessoa admirável que é.

À Universidade Federal do Paraná, que, desde 1995, vem me acolhendo em minha jornada acadêmica e me possibilitando a realização de muitos sonhos.

A todos os funcionários da Universidade que sempre se dispuseram em me auxiliar quando preciso. Em especial à Jorlene, Adélia e Leila.

À CAPES, pela bolsa.

À Beatriz Koppe e ao Marcos Cordioli, pela ajuda no momento de conclusão deste trabalho e pela oportunidade de fazer novos amigos.

À Cleide Campos, pela transcrição das entrevistas gravadas.

À Fernanda Cavalcanti, por me tratar em todos os momentos de angústia frente à vida e ao mestrado; por ser o “outro” que me escuta.

A todos os novos amigos que fiz neste período do mestrado. Em especial ao Zé, Fabrizia, Dani e Bianca.

À organização-empresa analisada e todos seus funcionários, por terem viabilizado esta pesquisa e por se mostrarem sempre muito solícitos em atender minhas necessidades para a pesquisa.

Ao professor José Henrique de Faria, por seus ensinamentos e por me acolher em minhas questões acadêmicas durante esse longo processo do mestrado. Agradeço por ter aceitado ao meu pedido de orientação, mostrado-me uma visão crítica do universo do poder e das organizações; por acreditar que eu seja capaz, pelas tolerâncias e compreensão. Agradeço por ser um exemplo admirável de profissional e de pessoa.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>x</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 TRABALHO E GLOBALIZAÇÃO.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Relações de Trabalho no Contexto da Globalização.....</b>	<b>31</b>
<b>3 A EMPRESA BETA: APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 A Empresa.....</b>	<b>36</b>
3.1.1 Programas de Gestão em Andamento.....	38
3.1.2 Programas Para a Melhoria dos Processos e Aumento da Produtividade.....	38
3.1.3 Programa de Gestão do Meio-Ambiente.....	40
3.1.4 Programas de Saúde.....	40
3.1.5 Programas de Treinamento e Desenvolvimento.....	41
3.1.6 Programas de Cultura e Lazer.....	42
3.1.7 Programas de Responsabilidade Social.....	43
<b>4 CONTROLE SOCIAL E SUBJETIVIDADE NA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>44</b>
<b>4.1 As Formas de Organização Social.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2 O Controle Social na Organização Beta.....</b>	<b>49</b>
4.2.1 A Fundação e o Desenvolvimento da Empresa.....	49
4.2.2 A Gestão da Empresa.....	55
<b>4.3 A Organização Como um Sistema de Mediação.....</b>	<b>76</b>
<b>4.4 Um Esquema Para a Análise das Formas de Controle Social.....</b>	<b>81</b>
<b>5 VÍNCULO E SUBJETIVIDADE NA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>83</b>
<b>5.1 Da Origem à Dinâmica do Vínculo no Contexto Social.....</b>	<b>87</b>
5.1.1 As Contribuições Psicanalíticas Sobre o Vínculo Social.....	87
5.1.2 Indivíduo: Pulsões, Relações de Objeto e Vínculo.....	98



<b>5.2 Vínculo e Seus Corolários na Organização.....</b>	<b>106</b>
5.2.1 O Vínculo Formal na Organização.....	107
5.2.1.1 Salário e benefícios .....	108
5.2.1.2 Oportunidades e Carreira.....	115
5.2.1.3 Condições de trabalho, autonomia e segurança no trabalho.....	124
5.2.1.4 Comprometimento com o funcionário, investimento no funcionário e humanismo.....	127
5.2.2 O Vínculo Psicológico na Organização.....	129
5.2.2.1 Fama da empresa, status por trabalhar na empresa, valorização social e sonho de trabalhar na empresa.....	129
5.2.2.2 Ambiente de trabalho, respeito no trabalho, relacionamentos no trabalho e satisfação com o trabalho.....	133
5.2.2.3 Integração com a empresa, comprometimento com a empresa, reconhecimento da empresa.....	136
5.2.2.4 Amor à empresa, sentimento de família e medo do mercado.....	138
<b>5.3 Análise Psicossociológica dos Vínculos Estabelecidos Entre Indivíduos e Organização.....</b>	<b>142</b>
5.3.1 O Projeto Social Comum.....	144
5.3.2 Interesses, Necessidades, Amor, Ternura e Libido.....	149
5.3.3 Identificação.....	152
5.3.4 Transferências Egóicas.....	158
5.3.5 Considerações Elementares a Respeito do Vínculo.....	159
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>161</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>168</b>
<b>ANEXO 1 – METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>173</b>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1: FORMAS DE ORGANIZAÇÃO SOCIAL.....	33
QUADRO 4.1: SISTEMAS DE MEDIAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO.....	67
QUADRO 5.1: ELEMENTOS DO VÍNCULO ORGANIZACIONAL.....	95

## LISTA DE SIGLAS

DORT	–	DISTÚRBIOS OSTEOMUSCULARES RELACIONADOS AO TRABALHO
ISO	–	INTERNATIONAL STANDARDIZATION FOR ORGANIZATION
LER	–	LESÃO POR ESFORÇO REPETITIVO
PCMSO	–	PROGRAMA DE CONTROLE MÉDICO DE SAÚDE OCUPACIONAL
PLR	–	PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS
RH	–	RECURSOS HUMANOS

## RESUMO

O presente trabalho investiga como o vínculo entre indivíduo e organização se caracteriza como uma forma de controle social. O vínculo é um processo psicológico e subjetivo e a organização atua nesse nível para estabelecer e manter uma relação estável com o indivíduo, submetendo-o à ordem organizacional. Em contrapartida, o indivíduo se submete a essa ordem para que possa, através da relação e da vinculação que estabelece com a organização, satisfazer algumas de suas necessidades e obter satisfação. Os vínculos instituídos entre indivíduo e organização são vínculos formais e psicológicos. Dessa forma, eles contêm elementos que os indivíduos consideram importantes para satisfazer suas necessidades. Na organização, os vínculos pressupõem a existência de um projeto social comum e atuam através de contratos formais ou psicológicos, interesses e necessidades dos indivíduos, amor, ternura, libido, identificação subjetiva ou inconsciente, expressão de confiança nos desígnios da organização, transferências egóicas e de fascínio (FARIA, 2003). A análise das formas de controle organizacional está baseada na Economia Política do Poder (FARIA, 2003), e se referencia na Teoria Crítica. Já a análise do processo vinculatorio é realizada de acordo com o referencial teórico da Psicossociologia. Sendo assim, esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, tomando como referência uma indústria metalúrgica de cidade de Curitiba. A forma de controle por vínculo, exercida pela organização, é evidenciada através de dados coletados por meio de entrevistas, observação não participante e análise documental da organização. O controle social exercido através do vínculo demonstra como a gestão da organização-empresa está voltada para apreender a subjetividade dos indivíduos. Trata-se de uma gestão pela subjetividade, que possibilita uma maior adesão dos indivíduos aos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, a um maior sucesso organizacional no sentido de atingir seus objetivos.

**Palavras-chave:** Organização social, Controle social, Vínculo, Subjetividade.

## ABSTRACT

The present study consists of a research on how the link between individuals and organizations is featured as a way of social control. The link is a psychological and subjective process and the organization operates on that stage to set and maintain a stable relationship with the individual, by subordinating him to the organizational order in such a way. On the other hand, the individual subjugates himself to that order to be able to, via the relationship and the link established with the organization, meet some of his needs and gain satisfaction. The links settled between individuals and organizations are formal and psychological links. They contain elements considered important by the individuals to fulfill their needs. The links within the organization premise the existence of a common social project and work through formal or psychological contracts, interests and needs of individuals, love, tenderness, libido, subjective or unconscious identification, expression of trust on the assignments of the organization, egoistic and fascination-causing transfers (FARIA, 2003). The analysis of the ways of the organizational control is based on the Political Economics of Power (FARIA, 2003), which has a reference on the Critical Theory. On the other hand, the analysis of the linking process is performed according to the theoretical reference of Psycho-sociology. Being so, this research is categorized as a study case, taking a metallurgical industry in the city of Curitiba as a reference. The way of controlling by link, carried out by the organization, is set on evidence through data collected by means of interviews, not participating observation and documentary analysis of the organization. The social control exerted through the link shows how the management of the organization-company is oriented to seize the individuals' subjectiveness. Here we deal with management by subjectiveness, what encourages a bigger adherence of individuals to the organizational goals and, consequently, a bigger organizational success when reaching its goals.

**Keywords:** Social organization, social control, link, subjectiveness.

## 1 INTRODUÇÃO

O vínculo é um componente das relações sociais e afetivas do indivíduo e refere-se diretamente à sua subjetividade. O indivíduo estabelece vínculos com objetos (outros indivíduos, uma organização, objetos propriamente ditos) para que possa satisfazer suas necessidades. Nesse sentido, o vínculo estabelecido com a organização possibilita ao indivíduo satisfazer necessidades de ordem “objetiva” (obtenção de um salário e os elementos necessários para a sua sobrevivência), bem como necessidades de ordem “subjetiva” (realizações psíquicas, realizações com o trabalho, reconhecimento, sentimento de pertença, entre outros).

A organização age no sentido de estabelecer e manter o vínculo com os indivíduos para que ela possa alcançar seus objetivos de produtividade e lucro. Para ela, é fundamental que os indivíduos-trabalhadores estejam engajados à organização e, principalmente, que estabeleçam com ela laços afetivos de amor e de ternura. Assim, poderão mediar as contradições existentes no seio organizacional e exercer o controle social de maneira mais eficaz.

O vínculo é uma das formas de controle social exercido pela organização (ENRIQUEZ, 1999; FARIA, 2003; MOTTA, 1993; 2001). Ela utiliza estratégias para fortalecer o vínculo formal e psicológico com os indivíduos-trabalhadores, podendo, então, manter a ordem no ambiente organizacional e um ritmo de trabalho condizente à sua urgência de produção e lucro.

As relações de trabalho são imbuídas de aspectos racionais e objetivos, bem como de aspectos subjetivos. Para compreender as relações de trabalho e conseqüentemente a dinâmica organizacional, faz-se necessário olhar para além do plano concreto e racional que se apresenta mais claramente na realidade organizacional. É preciso compreender os aspectos subjetivos contidos nas relações de trabalho e no ambiente organizacional, já que a dimensão subjetiva é o que possibilita o engajamento e o laço do indivíduo à organização, bem como seu trabalho e sua produtividade.

Segundo Enriquez (1999:24), “o mais íntimo do ser humano nos leva ao mais essencial do social”. Para o autor, os problemas mais essenciais da sociedade se inscrevem no corpo e no psiquismo e são os fenômenos de poder e de vínculo social que dão vida a esses “problemas”. O poder e o vínculo social são os fenômenos primordiais para a compreensão do *socius*, pois eles colocam os indivíduos “diretamente em relação com as questões do amor (da fascinação, da sedução, da reciprocidade), do trabalho (criativo ou alienado), da morte (em seu trabalho do negativo ou em sua obra destrutiva), da imutabilidade e da mudança” (ENRIQUEZ, 1999:24).

O foco do presente trabalho é analisar o fenômeno vincular entre indivíduo e organização. Para a teoria das organizações tradicional e para a administração, provavelmente bastasse compreender os aspectos objetivos e concretos presentes na problemática do vínculo. Este estudo, no entanto, pretende ir além e observar o que “está por detrás” dos fenômenos visíveis do processo vincular. Para isso necessitou de uma abordagem adequada ao propósito: a psicossociologia. Enquanto as abordagens administrativas e a teoria das organizações tradicional estão mais interessadas na capacidade de produção do homem e o compreendem como um ser racional, não enfatizando sua subjetividade, a psicossociologia compreende o indivíduo-trabalhador como um ser de subjetividade, como um ser que possui desejos, vontades, necessidades e um inconsciente em ação constante, podendo ser compreendido como a sede do comportamento humano.

As abordagens tradicionais pretendem transformar o indivíduo num trabalhador controlado, cujos desejos e ideais estão ligados aos da organização. Já a psicossociologia compreende que, para trabalhar e criar, o indivíduo precisa ser livre e poder expressar o que lhe é mais íntimo.

Nesse sentido, Schirato (2000) aponta que o vínculo entre o indivíduo-trabalhador e a empresa implica em algumas consequências para ambos. O indivíduo-trabalhador perde a capacidade de controlar e planejar sua própria vida e de se reconhecer enquanto pessoa plena, pois se percebe apenas como um trabalhador da

organização-empresa. Já a organização-empresa perde em seus resultados, pois “(...) à medida que o vínculo torna-se pseudofamiliar, as relações tornam-se domésticas e as preocupações com a qualidade do trabalho e a reciclagem profissional tornam-se secundárias” (SCHIRATO, 2000:17).

O presente trabalho, ao pretender analisar o fenômeno vincular entre indivíduo e organização, desenvolve-se, então, a partir da observação das interações e das dinâmicas das relações estabelecidas entre indivíduos e a organização de trabalho da qual fazem parte.

Os indivíduos, em sua integralidade, ou seja, em sua dimensão subjetiva e seu comportamento manifesto, relacionam-se com o exercício da gestão e das práticas organizacionais, que têm por finalidade exercer um controle sobre os trabalhadores para que a organização possa atingir os objetivos a que se propõe, sejam eles o alcance de metas, produção e venda, obtenção de lucros, entre outros. Por outro lado, os indivíduos se submetem e resistem a esse controle, pois necessitam realizar objetivos que são essenciais à sua sobrevivência, como os econômicos e os psíquicos. A prática do poder e o controle sobre os indivíduos, exercidos pela organização, assim como a interação desses indivíduos com essas práticas, terão conseqüências para a dinâmica da relação organização-indivíduo e para a subjetividade do indivíduo.

Nesse sentido, o vínculo organizacional é considerado uma forma de controle social e de poder que a organização exerce sobre os indivíduos, sendo trabalhado tanto no nível racional (contrato de trabalho formal) quanto no nível subjetivo (sentimentos, desejos, imaginário, valores, mitos). Segundo Faria (2002), as perspectivas manifestas e ocultas estão sempre presentes nas relações sociais.

Os estudos mais recentes na área de gestão e organizações vislumbram a necessidade de estudos que perpassem a racionalidade, a objetividade, as estratégias e outras formas de compreender a organização, pois elas já não são suficientes para dar conta da realidade organizacional. Nesse sentido, Faria (2002:01) sugere que “a análise das organizações necessita desvendar o mundo do poder e as formas de controle social que o mesmo impetra para se sentir autorizada a compreender essas

organizações e suas finalidades: isto pode conferir novas qualidades à teoria e promover diferentes procedimentos de intervenções políticas e psicossociológicas em ambientes de trabalho preenchidos de competitividade de toda ordem”.

A dinâmica e as necessidades do mercado globalizado fazem com que as formas de controle social nas organizações se reformulem constantemente. Muito se discute em trabalhos de cunho crítico (ENRIQUEZ, 1997a; MOTTA, 2000; FARIA, 2001, 2002, 2003) sobre as conseqüências dessas mudanças e de novas estratégias organizacionais para a relação do indivíduo com a organização e, especialmente, para a relação do indivíduo com o seu trabalho. Para os autores, se o indivíduo acompanha as evoluções é porque estaria em busca de algo que lhe daria satisfação na relação com a organização. Sabe-se, de pronto, que o que realmente é importante para o indivíduo é pertencer a uma organização, é ter um lugar na estrutura organizacional, ter reconhecimento, ser valorizado e bem-sucedido profissionalmente (HOPFER, 2002).

As organizações estão presentes em todos os níveis da vida social. Desde que nascemos, estamos destinados a pertencer a alguma organização, seja ela a família, a escola, a comunidade, entre tantas outras, e, mais tarde, à organização-empresa. Etzioni (1978) já dizia que o indivíduo nasce, cresce e é educado para trabalhar em uma organização. Por isso, a compreensão da dinâmica das organizações tem se convertido em objeto de estudo para muitos pesquisadores dos fenômenos sociais.

A organização-empresa é um espaço que se presta tanto para suprir necessidades de fins utilitaristas, de capitalistas e trabalhadores, quanto para ser o desencadeador e depositário de sentimentos e comportamentos do foro mais íntimo de cada indivíduo. Este trabalho empreende uma análise da dinâmica organizacional que vai além do racional, do objetivo e do que pode ser observado pela aparência dos fenômenos. Visa, portanto, apreender o que está na base dos fenômenos sociais que, muitas vezes, pode não ser visto ou percebido a “olho nu”.

O propósito do presente trabalho está de acordo com os pressupostos da



Economia Política do Poder<sup>1</sup>, que pretende “mostrar as formas como as organizações definem e implementam seus mecanismos de controle social a partir da interação de instâncias ocultas e manifestas que se operam em seu interior” (FARIA, 2003:03).

Para que possam sobreviver às pressões ambientais e continuarem “vivas”, as organizações utilizam avançadas técnicas de gestão que, além da influência sobre as ações para alcançarem os fins esperados, também influenciam os indivíduos, tanto no que diz respeito à sua ação objetiva quanto subjetiva.

As ações organizacionais e principalmente de gestão utilizadas para manter o negócio da empresa possuem uma grande influência sobre os indivíduos, já que visam controlar e dominar os mesmos. Essas influências, de modo geral, são negativas uma vez que a grande maioria dos indivíduos sofre frente a essa situação (DEJOURS, 1992; 1994; 1996; 2000). O indivíduo nega o sofrimento para continuar trabalhando e ter algumas satisfações através da realização do seu trabalho. “Olhar” para esse sofrimento pode ter conseqüências drásticas para o indivíduo, como a perda do emprego, a exclusão da organização, a perda da identidade e do sentimento de pertença, a negação no social, entre outras.

As interferências no nível subjetivo do indivíduo são as que mais contribuem para esse sofrimento, pois não podem ser percebidas. Raramente são diagnosticadas e corretamente tratadas por ele. O indivíduo vive num engodo e, sem perceber, continua agindo sob as mais precárias condições. Uma característica importante desse processo é a negação do sofrimento. Mesmo quando ocorre a percepção dele, tenta negá-lo, visto que, para lidar com esse sofrimento, faz-se necessário tomar por base um conflito psíquico. E isso não é das tarefas mais fáceis. Por outro lado, “olhar” para o sofrimento pode ter conseqüências drásticas, como a demissão do emprego, a exclusão da organização, a perda da identidade e do sentimento de pertença e a negação no social.

---

<sup>1</sup> A Economia Política do Poder é uma expressão da Teoria Crítica nos estudos das organizações, que tem por finalidade “investigar os processos de controle social nelas presentes, inscritos nas relações de poder que se lhes atravessam como seus elementos constitutivos e estruturantes, a partir de perspectivas manifestas e ocultas” (FARIA, 2003:05).

Diante dos pressupostos citados, o presente trabalho tem a pretensão de analisar o fenômeno vincular entre indivíduo e organização. Faz-se isso observando a interação e a dinâmica da relação estabelecida entre indivíduos e uma organização de trabalho da qual fazem parte. Assume-se, também, a tarefa de promover uma reflexão metodológica de pesquisa e apreensão das perspectivas dos processos dessas interações e dinâmicas a partir da psicossociologia e, especialmente, da psicanálise. Sendo assim, o objetivo proposto pode ser alcançado pela observação “do como” a organização-empresa pesquisada, pela sua gestão, políticas e práticas organizacionais, atua no sentido de formar e manter o vínculo entre os indivíduos e a organização. Também pretende-se saber qual a relação do processo de estabelecimento do vínculo com a subjetividade dos indivíduos.

Faria (2003) sugere que um projeto, ou uma pesquisa precisam delimitar sua abrangência e fundamentar sua abordagem. Neste trabalho serão analisadas as formas de controle social exercidas numa organização, mais especificamente o vínculo organizacional na perspectiva psicossociológica. O objeto de estudo são os indivíduos da organização escolhida, bem como a organização e a relação que se estabelece entre eles.

A área de estudo da psicossociologia e, especialmente, da psicanálise, tem muito a contribuir para a compreensão da dinâmica dos indivíduos e das organizações. Por isso, realiza-se a pesquisa através do estudo da subjetividade (tanto na cultura/civilização como nas organizações), dos processos de vínculo e das relações entre trabalhador-indivíduo e organização. Quanto aos processos de vínculo, escolheu-se os que são mostrados objetivamente no espaço público dos comportamentos manifestos e também subjetivamente no espaço íntimo e particular de cada um. Em relação a isso, a psicanálise “nos ensina que o poder tende sempre a se encarnar, que os homens se identificam entre si, que as relações de autoridade são relações de ódio e de amor; a psicanálise nos anuncia que a humanidade deve se confrontar com o problema da inevitabilidade da violência inerente ao grupo” (ENRIQUEZ, 1999:22).

A psicanálise destaca que o que é reprimido tende sempre a voltar,

instigando a necessidade de um interesse pelo que é “obscuro, pelo inominável, isto é, pelo que é excluído da história, pelo que nunca está sob os projetores da mídia, ou do pensamento vigilante” (ENRIQUEZ, 1999:22). A representação que uma sociedade ou organização faz dela mesma ou suas manifestações não são os aspectos mais importantes, mas sim aquilo que está oculto, que não é percebido, que é inominável e que tende sempre a aparecer. Segundo Enriquez (1999), o mais relevante de uma sociedade não é o consumo em excesso e nem o poder das grandes empresas, mas a angústia e o temor expresso de que o apocalipse se realize, que a corrupção generalizada aconteça, que o racismo aumente, que o genocídio seja utilizado como forma de governo, que o terrorismo prevaleça, ou seja, a possibilidade constante da dissolução do *socius*.

A psicanálise coloca sempre em questão o problema do poder, “seja através de hipóteses da dualidade pulsional no coração do homem e do social, do crime inaugurando a vida em comunidade, dos processos de identificação, da impossibilidade de suprimir a luta de todos contra todos, da marcha da civilização em direção à destruição, da persistência das ilusões, do apelo ressurgente ao grande homem, das condições de autonomia das pessoas e das relações transferenciais” (ENRIQUEZ, 1999:23). Além disso, segundo Enriquez (1999:23), a “questão crucial é a da violência e da harmonia, da criação de instituições, de tentativas de persuasão ou de imposição que apóiem o tipo de social assim criado, da produção de certos tipos de personalidade indispensáveis ao funcionamento do social e da construção de mitos (religiões ou ideologias) cuja textura garanta à sociedade uma coerência mínima”.

A partir dos pressupostos teóricos e metodológicos expostos, o problema da presente pesquisa é: “como a organização, ao formar e manter os vínculos organizacionais, exerce um controle sobre o indivíduo e sua produtividade, e qual a relação deste processo com a subjetividade dos indivíduos?”.

A pesquisa pretende contribuir com o aprofundamento teórico dos processos dinâmicos de vinculação entre indivíduo e organização e da dinâmica da subjetividade dos indivíduos nas organizações, bem como para a reflexão sobre como o controle

social é exercido nessas organizações.

O objetivo geral deste estudo consiste em verificar de que maneira a organização atua no sentido de estabelecer e manter o vínculo entre indivíduo e organização. Além disso, que relação esse processo de estabelecimento de vínculo tem com a subjetividade dos indivíduos.

O objeto de pesquisa delimita-se na dinâmica dos indivíduos dentro da organização, naquilo que compete a sua vinculação à organização e a sua subjetividade.

A justificativa prática deste estudo está na busca de maiores esclarecimentos sobre como se dá o processo de vinculação indivíduo-organização e qual a relação desse processo com a subjetividade do indivíduo. Pretende-se compreender as formas de controle organizacional no momento histórico atual e a maneira como elas ensejam atuar sobre o comportamento dos indivíduos. Sendo assim, almeja-se contribuir para (a) a reflexão sobre as formas de controle social atual nas organizações; (b) explorar um processo de observação e análise da dinâmica individual e organizacional no sentido de poder perceber o que realmente acontece nesta interação indivíduo-organização; (c) a reflexão sobre a relação entre o controle organizacional e a vida particular e social dos indivíduos; (d) ir além do visível (regulamentos, regras formais, organização do trabalho) na análise das relações de poder existentes na sociedade.

Para cumprir os objetivos desta pesquisa, o presente trabalho se encontra organizado da seguinte forma:

a) No primeiro capítulo são abordadas algumas considerações a respeito do trabalho no contexto da globalização. O segundo capítulo apresenta um breve histórico da organização pesquisada.

b) As formas de controle organizacional e sua configuração no interior da organização são explanadas no terceiro capítulo.

c) No quarto capítulo faz-se a abordagem do vínculo como uma forma de controle psicossocial. No terceiro e quarto capítulos são apresentadas as observações teórico-empíricas relativas ao controle social, ao vínculo e a subjetividade na

organização.

e) E, por fim, faz-se uma conclusão sobre o tema e o trabalho desenvolvido e apresenta-se a metodologia da pesquisa em anexo.

## 2 TRABALHO E GLOBALIZAÇÃO

Nas últimas décadas, a sociedade contemporânea tem vivenciado mudanças significativas “tanto nas formas de materialidade quanto na esfera da subjetividade, dadas as complexas relações entre essas formas de *ser* e *existir* na sociabilidade humana” (ANTUNES, 1999:15). A crise do capital e a necessidade da reestruturação produtiva têm provocado alterações significativas no mundo do trabalho, resultando em condições precárias de trabalho, no desemprego estrutural, na degradação da relação entre o homem e a natureza, na alta competitividade, entre outros (ANTUNES, 1999; FARIA, 2001b). As transformações no nível econômico, social, político e ideológico provocam “fortes repercussões no *ideário*, na *subjetividade* e nos valores constitutivos da classe-que-vive-do-trabalho, mudanças de ordens diversas e que, no seu conjunto, tiveram forte impacto” (ANTUNES, 1999:35). Dessa forma, a compreensão dos fundamentos e da evolução do capitalismo leva à necessidade de enfocar os indivíduos e a subjetividade no estudo das organizações-empresas, palco em que se encenam as relações sociais de trabalho (ENRIQUEZ, 1995).

Com o advento da Revolução Industrial Inglesa e da Revolução Política Francesa, a *razão instrumental* e o *indivíduo livre* tiveram grande destaque e foram considerados pontos-chave para que o capitalismo se desenvolvesse. A base do capitalismo compunha-se da idéia de *indivíduo racional* e a democracia continha a idéia da *liberdade para empreender*<sup>2</sup>. O capitalismo necessitava do ser humano livre, “trabalhador livre”<sup>3</sup>, para arrendar dele sua força de trabalho, o que acabou por

---

<sup>2</sup> Essas idéias foram desenvolvidas por John Locke e demonstram a complementaridade e contradição existentes entre capitalismo e democracia (ENRIQUEZ, 1995).

<sup>3</sup> Karl Marx e Max Weber já insistiam na idéia do “trabalhador livre”. Segundo Enriquez (1995:12), “o indivíduo livre do capitalismo é simplesmente o indivíduo, produtor e consumidor, não pondo nunca em discussão a lógica do desenvolvimento capitalista, mas, bem ao contrário, aderindo a ele, seja como empresário, seja como assalariado, e que utiliza sua força de trabalho, tanto manual quanto intelectual no progresso da esfera econômica”.

constituir uma sociedade capitalista estruturada pela “mobilização dos homens para e pelo trabalho” (ENRIQUEZ, 1995:09). Esse fato, na realidade, constitui uma contradição, pois a única possibilidade do capitalismo prosperar era fazer sublime somente a razão instrumental<sup>4</sup>, não devendo interessar-se pelo indivíduo, senão sob duas modalidades: a do indivíduo competitivo e a do indivíduo manipulável e sujeito a trabalho forçado (ENRIQUEZ, 1995).

A razão instrumental utiliza os meios certos para alcançar os fins desejados. Isso implica na adequação dos meios aos fins a partir de um cálculo custo/benefício que se refere a elementos mensuráveis. A consequência dessa utilização é a de que ela não considera as variáveis humanas e sociais, porque elas não podem ser inseridas num cálculo utilitário de consequências. Por isso, “na racionalidade instrumental, tanto é ocultada a referência social (embora diretamente operante na escolha e na construção de variáveis) quanto a referência ética” (ENRIQUEZ, 1995:11). Levando-se esse aspecto em consideração, é interessante observar que somente os meios são visados para alcançar determinado fim. No entanto, o fim é desconhecido e pode gerar consequências desastrosas.

No capitalismo age-se como se houvesse uma flexibilidade muito grande, tanto em acumular riqueza como em aprimoramento, para assegurar aos trabalhadores as melhorias de condição de vida, de trabalho e de remuneração que eles tanto buscam através de suas mobilizações sociais de resistência ao capitalismo. Nesse sistema, a grande conquista foi a de transformar os servos em assalariados livres e o trabalho

---

4 Os conceitos de racionalidade instrumental e racionalidade dos fins foram desenvolvidos por Max Weber. A racionalidade instrumental traz em si pressupostos opostos aos da racionalidade dos fins, que pressupõe que os indivíduos escolhem coletivamente certos fins em detrimento de outros. Para que essa escolha coletiva ocorra, é necessário que haja um espaço público de discussão e argumentação sobre ela. A racionalidade dos fins é a capacidade de cada membro poder falar abertamente e ouvir, podendo tomar uma decisão coletiva. Ela é a aptidão de pôr em questão o raciocínio, o prestígio, o lugar dentro da estrutura social e a criação de um ideal coletivo, em detrimento de um ideal pessoal e um imaginário social (ENRIQUEZ, 1995).

como a atividade social mais valorizada. Assim, o indivíduo poderia alterar o seu *status* social e pertencer ao mundo dos incluídos pelo assalariamento e não ao mundo da exclusão social a que são submetidos aqueles que não possuem emprego. Tudo isso porque houve uma expansão da racionalidade instrumental para todas as esferas da vida do homem.

Discute-se, por isso, a noção de cidadão livre, pregada pelos ideais revolucionários do Iluminismo. Na história do capitalismo, a partir do século XVI, a noção de cidadão se transforma e não faz mais referência às formuladas anteriormente por, entre outros, Agostinho e Tomás de Aquino, para quem a pessoa com *status* social seria apenas aquela que se constituísse em proprietária de algo numa relação de propriedade. O capitalismo constitui-se, portanto, na noção de trabalhador e de homem livre, mesmo que uns sejam capitalistas e outros não.

A idéia e o formato do trabalho assalariado e do capitalismo transformam os servos em trabalhadores livres. Nessa concepção todos os homens seriam livres, pois seriam proprietários do seu corpo e de alguns atributos pessoais. Além disso, teriam sua força de trabalho para ser vendida no mercado. A noção de trabalhador livre é ambígua, pois nela está embutida a possibilidade e o espaço para a exploração do homem na forma do assalariamento.

As transformações do capitalismo promoveram a passagem de um capitalismo organizado na forma despótica a um outro de forma burocrática e tecnocrática; e, atualmente, para um capitalismo estratégico (ENRIQUEZ, 2000). O que reina é o imperativo “tudo se compra, tudo se vende”. Nesse plano até os homens estão se vendendo, pois o mercado exige que façam seu *marketing* pessoal e sejam rentáveis. Assim, tudo se coloca sob a égide custo/benefício (ENRIQUEZ, 1995;2000).

A tecnocracia faz aumentar a esperança de viver em melhores condições de vida. A ordem é ter e consumir. Só assim a pessoa seria, supostamente, mais feliz. O crescimento proposto só é alcançado se as pessoas se sentirem valorizadas como humanos e, em vista disso, poderiam se tornar mais capazes de participar e integrar-se



ao sistema. É uma lógica perversa que tende à dominação e à sedução do homem, “obrigando-o”, sutilmente, a colocar-se a serviço do capital através de seu potencial físico, intelectual e afetivo. Nas organizações, assim como na sociedade em geral, os indivíduos também serão consultados sobre seus desejos e reivindicações, porém, “(...) se não tomarem consciência de que foram apanhados na armadilha de seu desejo de reconhecimento, eles se entregarão de corpo e alma ao trabalho, sem se aperceberem de que no dia em que não forem considerados úteis, poderão ser dispensados, transferidos de ofícios ou obrigados a calar-se” (ENRIQUEZ, 1995:15).

Uma outra estratégia a serviço das organizações é a participação dos trabalhadores na gestão dos negócios, que é enganosa. Enquanto, por um lado, é dito ao indivíduo que ele participa nos processos de decisão nas organizações, por outro, na verdade, trata-se de uma participação limitada à execução dos processos de produção, cujas metas continuam sendo definidas em planos hierarquicamente superiores, determinadas pelos proprietários do capital (ANTUNES, 1999). A participação pode até ser concedida, mas num instante seguinte pode ser retirada.

Segundo Enriquez (1995), o capitalismo tecnocrático perverso possui uma lógica de guerra, mas não mais política como foram as grandes Guerras Mundiais e sim uma guerra econômica. A globalização faz com que todos se tornem parceiros e adversários ao mesmo tempo. Dessa forma, há uma grande disputa por mercados, vendas e inovações. Caso o contrário corre-se o risco de ser sugado ou expelido pelo sistema capitalista. Portanto, nessas novas configurações organizacionais, segundo Enriquez (1995:17),

“a contenção e a repressão organizacional não aparecem mais. Elas são substituídas pela idealização, dita doutra forma, pela substituição junto a cada membro de seu ideal do eu pessoal pelo ideal do eu da organização. A empresa, por conseguinte, já não é um lugar de produção, onde existem relações hierárquicas, mais ou menos conflituosas, ela torna-se uma comunidade, isto é, um lugar onde a libido (que é levada em conta) permite afeição dos indivíduos uns com os outros, sua identificação mútua e adesão de todos aos valores e às normas impostas”.

A globalização da economia e o liberalismo contribuem na sociedade para o desemprego estrutural, o alto consumo de mercadorias e a grande circulação de idéias,

o que leva a uma vivência do mal-estar na sociedade. Esse mal-estar é identificado na angústia dos indivíduos, uma vez que se manifesta através do estresse, da depressão, de episódios psicossomáticos, da adição às drogas e ao álcool, da delinquência, da desilusão e desesperança frente ao mundo, entre outros (MEZAN, 2000). Essa maneira de vivenciar um cotidiano fragmentado que não se reconhece num todo, bem como a perda de parâmetros na sociedade, faz com que o indivíduo viva sob uma grande sensação de impotência. Certamente, todas essas manifestações estão ligadas à organização social da subjetividade.

A administração, ainda que não seja considerada, por muitos, como uma ciência, é uma forma de compreender e trabalhar com os fenômenos do contexto organizacional no sentido de atingir os objetivos da organização. A administração utiliza técnicas para buscar a maior eficiência e eficácia das organizações, contribuindo para que as mesmas continuem sobreviventes e sejam competitivas no mercado globalizado.

No atual contexto da globalização e com a corrida desenfreada das empresas para acumularem riquezas, terem lucro e sobreviverem, as técnicas administrativas têm grande destaque como apoio para alcançar os objetivos organizacionais. Elas acompanham o desenvolvimento generalizado da sociedade e das organizações, tornando-se uma premissa básica para que estas continuem a exercer suas funções no meio. Sendo assim, cada vez mais eficientes técnicas são elaboradas, para contribuir para o desenvolvimento dessas organizações.

Toda essa sofisticação não escapa da crise vivida hoje no sistema e na sociedade. Não basta apenas ter técnicas. É preciso que elas funcionem, que dêem resultados no interior do complexo mundo das organizações e para os indivíduos que delas fazem parte. Entre os profissionais que trabalham com as técnicas de administração e que precisam dos resultados dessas, certamente existe o conhecimento de que há algo além da execução das técnicas para se obter resultado nas

organizações<sup>5</sup>.

O método de gestão, baseado na excelência (ou da qualidade total), prega a noção de produzir melhor que os concorrentes com a primazia do êxito, da supervalorização da ação, da obrigação de ser forte, da adaptação permanente, da canalização de energia individual em ações coletivas e do desafio constante. Também prega uma maior autonomia no trabalho, por meio do compartilhamento de responsabilidades, associadas a recompensas materiais e simbólicas individualizadas, permeadas por relações hierárquicas mais igualitárias, pela flexibilidade e pela polivalência da mão-de-obra.

Esse método de gestão induz à mobilização total do indivíduo a serviço da organização, o que acaba por canalizar a energia física, afetiva e psíquica de seus colaboradores. A organização se torna, assim, se torna o local de todas as superações, da identificação e de todas as projeções individuais.

O método exige um comprometimento total e uma adesão passional, encarando o ser humano como uma pessoa consagrada aos desafios e à superação de si mesma (CHANLAT, 1996). Esse método de gestão pode trazer alguns aspectos positivos para o indivíduo como, por exemplo, valorização, reconhecimento e individualização dos desempenhos, mas também pode ser uma enorme fonte de tensão. Segundo Enriquez (1995:18), “as pessoas vivem num estado de estresse permanente (...), nas cadências de trabalho cada dia mais rápidas, capazes de ocasionar enfermidades psicossomáticas, doenças físicas, processo de ‘burn out’ e de ‘karoshi’”.

O desenvolvimento tecnológico atual lança no ambiente empresarial desafios cada vez maiores. A ordem é mudar, ou seja, atualizar-se com as novas formas de produção e técnicas de gestão do trabalho, buscando novas diretrizes para as políticas

---

<sup>5</sup> Olhar e compreender a maneira pela qual a organização responde às exigências externas e reconhecer quais são as dinâmicas dos indivíduos nestas organizações e na sociedade, pode ser uma grande saída. No entanto, para isso é preciso considerar uma dimensão ainda não tão reconhecida por profissionais desta área: a subjetividade dos indivíduos.

da empresa (BERGAMINI, 1980). Segundo Motta (1993), “(...) a lógica da produção capitalista obriga o desenvolvimento das forças produtivas. A competição econômica força as organizações a buscarem uma *performance* superior, renovando permanentemente o trabalho, a técnica e os produtos, dando origem a um espiral de mudanças infinito e vertiginoso” (MOTTA, 1993:86).

Segundo Faria (2001b:03), o capitalismo passa por um processo de reestruturação produtiva, sendo que a lógica taylorista-fordista está sendo substituída por um novo formato com as seguintes características: gestão flexível e enxuta; descentralização das empresas e organização em redes empresariais; expansão de fusões e incorporações; individualização e diversificação das relações de trabalho; grande quantidade de mulheres na força de trabalho, sobre condições de remuneração discriminatórias; ação política dos governos no sentido de desregular o mercado e desfazer o Estado do bem-estar social; aumento da competitividade e da concorrência global; reorientação do mercado consumidor, no sentido da instabilidade e diferenciação; novos padrões de competitividade e lucratividade, definidos por incorporações de tecnologias de base físicas, de gestão, de processo e de produto, nos bens e serviços disponibilizados no mercado; integração dos capitalistas dos setores industriais, de serviço e financeiros; expansão das atividades terciárias no interior das indústrias; e, também, proliferação do trabalho autônomo.

A análise do atual contexto da sociedade é o que permite desenhar esse cenário. Segundo FARIA (2001b:05), o atual estado de globalização é um processo decorrente das “(...) transformações produzidas no interior do desenvolvimento das forças produtivas e, neste sentido, como resultante do movimento próprio das relações sociais de produção e não como sua causa”. Dessa forma, o fenômeno da globalização tem seus efeitos sobre as relações sociais de produção, estabelecendo uma dinâmica cujas consequências afetam as condições de produção da vida material em seus vários aspectos. Essa situação provoca mudanças nos arranjos do mundo do trabalho e das relações de produção. São essas alterações nas relações de trabalho, portanto, que vêm contribuindo para as influências dos modos de gestão sobre a subjetividade dos

indivíduos.

No capitalismo atual, a organização-empresa vive o momento da intensificação da competição e de disponibilidade de informação (ZAJDSZNAJDER, 1999). Segundo o autor, a empresa de hoje é multivariada, não possui uma estrutura permanente e carece de uma identidade. Ela também busca ser minimamente burocrática, dispondo de um número mínimo de camadas hierárquicas, não sendo um local de emprego fixo onde se possa fazer carreira, mas um espaço com trabalhadores superespecializados e que se vinculam temporariamente à empresa. A condição das pessoas nessa nova empresa é ambivalente: são imensamente valorizadas na sua capacidade de empreendimento e criatividade, mas não há mais o comprometimento da empresa com a pessoa, que antes fornecia a esta uma garantia de estabilidade, ascensão funcional e proteção.

Na organização-empresa, a ordem é ter um processo produtivo e uma gestão compatíveis com as necessidades de competição do mercado. O esgotamento e superficialidade da administração, uma “ciência” metódica preconizadora do racional, faz com que ela busque conhecimentos e soluções em outras ciências, principalmente naquelas que têm como objeto de estudo o indivíduo e suas dinâmicas subjetivas. O que importa é considerar e abordar o que não pode ser visto e nem tocado: a subjetividade. É ela que determina a dinâmica do que pode ser observado atualmente nesse contexto.

Segundo Dortier (2001), questões como o poder, a troca (o comércio) e a cultura eram trabalhadas até os anos 1970 no sentido de compreender a ordem social, pois eram consideradas elementos-chave da sobrevivência do homem em sociedade. Com a crise que se instalou na década de 1970 - crise de crescimento do capitalismo, das instituições, do modelo familiar hegemônico, entre outros – compreender a sociedade por esses elementos já não fazia mais sentido. Com as mudanças nas formas de organização da vida social, a instabilidade das instituições e o enfraquecimento das ligações sociais, os aparatos identificatórios dos indivíduos se modificaram profundamente. Instalou-se uma crise de identidade e de pertencimento que atingiu os

indivíduos e abalou consideravelmente a dinâmica das relações sociais (DORTIER, 2000).

Para dar conta das reflexões que se fazem acerca desse tema e das transformações, busca-se conhecimentos na filosofia, com um pensar interrogativo sobre as questões em destaque, e das ciências humanas, como forma de compreender a atuação do homem e a dinâmica da sociedade no contexto da modernidade. Nos últimos trinta anos, temas como ator/sujeito/indivíduo na dinâmica social, interação simbólica e interpretação sociológica tomam grande força e vêm se desenvolvendo no atual sistema social e organizacional.

O paradigma dominante, que sustentou e ainda sustenta a elaboração da teoria das organizações, passa por uma crise, pois o que se apresenta como fundamento e visão de mundo neste sistema já não dá mais conta da complexidade dos sistemas organizacionais no atual contexto. Hoje, é perceptível a busca realizada, por profissionais que trabalham em organizações, de outras formas de trabalho, compreensão da organização e sua dinâmica. É muito comum esses profissionais se interessarem por conhecimentos de outras ciências para se aprimorarem e compreenderem a complexidade que permeia a organização. A administração, então, se liga à psicologia, à sociologia, à antropologia e à educação para dar conta de seu objeto de estudo, utilizando conceitos, abordagens e técnicas de trabalho dessas áreas, com o intuito de atingir seus objetivos. Percebe-se, nessa corrida, que o foco de trabalho se desvia da tecnologia e da administração em si, para dar compreensão ao indivíduo, que é peça essencial nesse arranjo.

As ciências, utilizadas agora como complementos dentro da “ciência” da administração, têm como objeto de trabalho o homem, o ser, o indivíduo, o grupo, as relações interpessoais e intergrupais. Logo, dá-se movimento ao arcabouço da organização e da sociedade como um todo, não esquecendo de outros elementos envolvidos nessas dinâmicas (SCHMITT, 2001).

Para reformular o possível trabalho e compreensão da dinâmica social, as relações de disciplinaridade ganham considerável destaque. Para dar conta de uma

realidade social complexa, os temas e abordagens vêm de diversos campos científicos. No que diz respeito às organizações, pode-se citar, então, campos novos, como a psicossociologia, a sociologia econômica, sócio-antropologia, geografia econômica, entre outros.

## 2.1 RELAÇÕES DE TRABALHO NO CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO

O trabalho humano difere do trabalho animal pela capacidade que o homem tem de projetar e imaginar seu trabalho mesmo antes de ser realizado, ou seja, o homem tem a capacidade de construir e organizar o resultado do seu trabalho no seu imaginário. Segundo Marx (1988), o ser humano se apropria e transforma os recursos da natureza de acordo com suas necessidades de subsistência. Como o homem tem a capacidade de criar e conceber o trabalho, bem como de executá-lo, pressupõe-se que ele poderá ser senhor do seu próprio trabalho bem como senhor do trabalho de outros (MARX, 1998; BRAVERMAN, 1987). De acordo com Hopfer (2002:34), “esta é a base do sistema capitalista de produção, em que o trabalho humano é o resultado do conjunto das relações e comportamentos sociais”.

O processo de trabalho, segundo Braverman (1987), é caracterizado por um contrato através do qual se subentende que o trabalhador vende a sua força de trabalho para o capitalista em troca de uma unidade de capital (salário). Dessa forma, o processo de trabalho cria valor e gera lucro sobre a atividade mercantil desenvolvida. Assim, o controle sobre o processo pode ser realizado pelo capitalista, uma vez que este detém os meios de produção. Por outro lado, o capitalista pode comprar a força de trabalho do trabalhador por um período de tempo (HOPFER, 2002).

Nas organizações atuais, o capitalista controla o processo de trabalho impondo ao trabalhador o aumento de sua produtividade, inserindo, assim, novas tecnologias no processo produtivo que aumentam a produção da mais-valia.

Segundo Pagès et al. (1993), a lógica da produção capitalista é fragmentada e abstrata. Antes do capitalismo, a produção tinha um sentido unitário e as dimensões (a)

econômica e de produção de bens e (b) a produção e o reforço de valores individuais e coletivos, ligados ao trabalho, constituíam um todo. Após o advento da cooperação industrial, essas dimensões se apresentam de forma segmentada.

O capitalismo modificou a lógica de ação da produção ao abduzir dos trabalhadores o controle sobre o trabalho e a produção, alterando as relações econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas no interior do sistema e deixando mais visível a contradição social que tende a eclodir em conflitos. O valor do trabalho não é mais concreto, mas abstrato e representado pelo dinheiro, que passa a subordinar os valores individuais e coletivos e ser uma das formas de estabelecer relações e trocas entre os indivíduos. A quebra da unidade também sugere a quebra do local em que se darão as trocas simbólicas, dando espaço para a introdução das trocas indiferenciadas em que o dinheiro é o regulador.

Para haver a continuidade da expansão do capital no atual contexto da globalização, é preciso que ele se reformule constantemente de acordo com o cenário apresentado. Atualmente essa reformulação exigida pelo sistema acontece através do processo de reestruturação produtiva.

O processo de globalização é conduzido hegemonicamente por um paradigma dominante, que é totalitário e baseado nas estruturas econômicas e políticas de nossa sociedade. O que se prega nesse paradigma, como forma de compreensão da existência e de interação no mundo, é o capitalismo, o liberalismo econômico, o utilitarismo, a racionalidade e a aceitação como verdade apenas do que pode ser comprovado empiricamente (LEAL e SCHMITT, 2002). Essas características são comumente observadas na sociedade e nas organizações, palco estabelecido no mundo do trabalho. Sendo assim, como sugere Cordioli (2002:01), “uma economia globalizada implica (e se constrói) numa profunda revisão no modelo de organização do trabalho e da produção”.

As relações sociais e políticas da sociedade são explicadas e regulamentadas pelo valor da concorrência, presente no sistema capitalista. As relações sociais estão calcadas no modelo de mecanicismo econômico. Segundo Davel e Vergara (1996:40),



“retirou-se assim, do âmbito da decisão de agentes sociais livres, autônomos e iguais entre si, a tarefa de fixação dos limites e dos objetivos últimos da sociedade”.

Segundo Faria (1985:22), as relações de trabalho são relações de poder e

“expressam determinados padrões de relações objetivas (econômicas, jurídico-políticas, ideológicas, sociais e culturais) que atravessam uma formação social. As relações de trabalho compreendem tanto as relações técnicas e sociais de produção, como as demais formas de relações que interferem, direta ou indiretamente, no processo produtivo, na organização do trabalho, na posse e na propriedade dos meios de produção”.

As relações de trabalho nas organizações são marcadas pela impessoalidade, uma vez que

“os trabalhadores, como indivíduos, pessoas independentes, entram em relação com o capital e não entre si. Quando sua cooperação começa, no processo de trabalho, eles já deixaram de pertencer a si mesmos, pois constituem um modo específico de existência do capital. Assim, o processo de produção, dirigido pelo capitalista, além de ser um processo de valorização do capital, é também um processo social de trabalho” (FARIA, 1987:29).

Segundo Mello (1978), para entender o contexto organizacional um dos elementos mais importantes é o indivíduo, pois o desempenho da organização depende do seu desempenho. Para esse autor, o desempenho individual, que é o resultado de seus comportamentos frente ao conteúdo de seu cargo, suas tarefas, atribuições, atividades ou inatividades, depende de um processo de mediação ou regulação entre empresa e indivíduo. A empresa é considerada o meio pelo qual o indivíduo satisfaz ou não suas necessidades e é a satisfação das necessidades que tem uma implicação direta na motivação do indivíduo para a tarefa, para a dedicação ao trabalho, para a produtividade, eficiência e eficácia.

As relações de trabalho também são afetadas pelo desenvolvimento e pelas transformações no processo de produção. Através delas é possível destacar a inserção de tecnologias físicas (equipamentos, instalações, métodos, entre outros) e as tecnologias de gestão (conjunto de técnicas, instrumentos ou estratégias utilizadas pelos gestores para controlar o processo de produção em geral, e de trabalho em particular, de maneira a otimizar os recursos nele empregados, sendo utilizadas técnicas de ordem instrumental e de ordem comportamental e ideológica) (FARIA,

1997).

Em estudos de cunho crítico sobre as relações de trabalho, a reestruturação produtiva e as novas formas de gestão, vê-se que cada vez mais as formas de controle e autoritarismo das organizações são sutis e apreendem a subjetividade dos indivíduos (ANTUNES, 1999; FARIA, 1985; 1987; 1997; 2000; 2001a; 2001b; 2002). Se do início da produção industrial até o advento da reestruturação produtiva o controle sobre o indivíduo e seu trabalho se dava pelo aprisionamento do corpo, atualmente esse controle se dá pela apreensão e o seqüestro da sua subjetividade (FARIA e MENEGHETTI, 2001). No entanto, apesar da exploração do trabalhador, não se pode negar que o trabalho seja fundamental para a vida do homem, para a constituição do mesmo como ser social e individual. Além da necessidade de trabalhar para poder obter seu sustento, o ser humano necessita do trabalho como um meio que lhe proporcione o reconhecimento enquanto sujeito, reconhecimento enquanto ser social, enquanto pertencente a um grupo que o reconheça como sujeito do grupo (DEJOURS, 2000).

Parece que o que resta ao indivíduo é lidar com as constantes mudanças do mundo, com as incertezas, com a inclusão num sistema que é por si excludente, com a exigência dos altos níveis de desempenho em todas as áreas da vida. Já durante o século passado, vivia-se uma situação de inquietude e desilusões em relação ao progresso, fazendo com que se vivesse na sociedade um sentimento de mal-estar, desesperança, dúvida e desilusão (FREUD, 1930; ENRIQUEZ, 1995, 1996a; MEZAN, 2000). Nas sociedades atuais ainda existe repressão. No entanto, ela se manifesta de uma forma mais sutil que há um século atrás. Porém, as reações que provocam nos indivíduos parecem ser mais acirradas, pois estão ligadas a questões de identidade e reconhecimento. A sociedade não se apresenta tão rígida como há um século atrás, ao contrário, hoje, goza-se de liberalismo intenso. É exatamente essa forma liberal e sem muitos parâmetros que deixa os indivíduos desnorteados e sem rumos identificáveis.

Um grande exemplo é o efeito que a rapidez das mudanças provoca no ser humano, que não pode mais ter ao menos uma previsão de como será seu amanhã,

fazendo com que a insegurança e a desorientação tomem conta da sua vida. As mudanças na sociedade acontecem cada vez mais rapidamente e o indivíduo precisa estar apto a responder a elas, enfrentando as diversas demandas advindas da vida pessoal e profissional. Atualmente o fator limitante do indivíduo na sua interação com a sociedade está demarcado por elementos como a violência urbana, o consumo abusivo de drogas, as doenças, a descrença no futuro e a falta de emprego.

As relações sociais e de trabalho estão submetidas à ordem da instrumentalidade. A relação entre as pessoas, embora nunca tenha sido das mais fáceis, sofre as conseqüências da regulação do modo de vida atual, o que acaba trazendo dificuldades para a realização de experiências satisfatórias entre as pessoas em todas as esferas de suas vidas. Segundo Gidens (1994), a modernidade tardia, como classifica as condições da vida contemporânea, também é marcada por um caráter de reflexibilidade. Nesse meio, as pessoas estão constantemente se perguntando e refletindo sobre “*como hei de viver?*”, característica que também se alastra para as outras esferas da vida.

Pode-se considerar que hoje é vivida uma crise também no sistema social, que provoca e se expressa na desagregação de elementos articuladores da coesão social. Isso pode ser evidenciado ao se observar o aumento do individualismo, a flexibilidade das relações de trabalho, a crise das autoridades, o desinteresse pelas coisas públicas, a crise das instituições, da família, da cultura, entre outros (DORTIER, 2001). Frente a essas crises, a organização procura manter um sistema que propicie uma certa ordem, composto por uma hierarquia, um conjunto de leis e regras e esquemas funcionais da organização.

### **3 A EMPRESA *BETA*: APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO<sup>6</sup>**

#### **3.1 A EMPRESA**

A empresa escolhida para esta pesquisa é uma multinacional de grande porte do setor metalúrgico que se localiza em Curitiba no Estado do Paraná. É uma empresa de origem alemã e possui filiais em todo o mundo.

A empresa iniciou suas atividades no final do século XIX na Alemanha e, atualmente, está presente em 147 países, com um total de 190 fábricas, das quais 150 estão fora da Alemanha.

Na América Latina, a empresa possui cinco unidades, sendo quatro delas no Brasil. A primeira fábrica do Brasil foi inaugurada em 1954. A filial de Curitiba foi estabelecida em 1978 e é a maior empregadora da região. No mundo todo, a empresa tem aproximadamente 200 mil funcionários, sendo que no Brasil são em torno de 9.500 e, só em Curitiba, são 3.100 funcionários.

Os produtos da América Latina são exportados para mais de trinta e cinco países da Europa, Ásia, África e Américas. Cerca de 60% da produção da filial de Curitiba é destinada à exportação. Os principais clientes dessa unidade são indústrias automobilísticas e fábricas de motores. A empresa fabrica produtos automotivos, ferramentas elétricas e pneumáticas, equipamentos elétricos e eletrônicos de veículos, som automotivo, equipamentos hidráulicos e pneumáticos para a indústria, produtos para telecomunicações, eletrodomésticos, entre outros.

Em 2002 o faturamento mundial da empresa foi de cerca de 23,3 bilhões de

---

<sup>6</sup> A organização-empresa pesquisada é denominada *Beta* para não identificar a empresa e garantir a sua privacidade.

euros. A expectativa da *Beta* é faturar anualmente em torno de 35 bilhões de euros nas vendas mundiais. Assim, o faturamento de 2002 representou 67% vendas globais estimadas<sup>7</sup>. As filiais do Brasil geraram 2 bilhões de reais em 2002. A empresa não considera as vendas por unidades, sendo assim, não dispõe do faturamento obtido na unidade de Curitiba. A empresa também não divulga o lucro obtido com as vendas.

A *Beta* costuma fazer poucas contratações, tem um *turn-over* baixo, em torno de 1% na área operacional e menos de 1% na área administrativa, e sustenta uma prática de manter seus funcionários na empresa. O funcionário da *Beta* costuma fazer carreira e só obtém cargos mais relevantes na hierarquia da organização quando já tiver alguns anos de trabalho na empresa. Um funcionário que está há sete ou oito anos na empresa é considerado “novo de casa”. O mais comum é encontrar funcionários que tenham mais de dez anos de trabalho na *Beta*.

As contratações que ocorrem na *Beta* geralmente são em função dos picos de produção e, em sua maioria, são contratações para cargos operacionais. Cerca de 85% da mão-de-obra da *Beta* Curitiba trabalha na área de operação na fábrica.

A *Beta* não tem política, missão e valores definidos. As grandes preocupações são relacionadas à tecnologia, ao produto, ao meio-ambiente e ao lado social. A fábrica de Curitiba é vista como uma unidade competitiva em nível mundial já que pode atender tanto o mercado regional quanto o mundial.

Para manter e aprimorar o perfil de seus “Colaboradores”<sup>8</sup>, a *Beta*

---

<sup>7</sup> Informações retiradas do site da empresa. Acessado em janeiro 2002.

<sup>8</sup> A empresa denomina seus funcionários por Colaboradores. Esse termo é freqüentemente utilizado nas organizações e pretende dar ênfase ao compromisso que os trabalhadores têm com a organização: o de colaborar e o de estar sempre buscando alcançar os objetivos da organização. Na realidade organizacional, esse fato também é entendido como mais um reconhecimento dado aos trabalhadores, como se o *status* de trabalhador ou funcionário fosse inferior ao de colaborador. Ele também pretende denotar uma atitude mais carinhosa e afetuosa por parte da organização, o que na prática não é o que acontece. Durante a pesquisa alguns funcionários da *Beta*, inclusive da área de recursos humanos, mostraram-se contra a utilização do termo colaborador por parte da empresa, já que o “trabalhador da empresa é um funcionário e a relação não é de colaboração” (sic). Outra observação importante é a de que este termo aparece escrito nos documentos da empresa sempre com a inicial maiúscula: “Colaboradores”.

proporciona formação profissional integrada a uma política de educação permanente e valorização de seus recursos humanos. Esses fatos fazem parte da visão estratégica da empresa.

### **3.1.1 Programas de Gestão em Andamento**

A cada ano, a empresa inova seus processos de gestão e produção de acordo com as metas estabelecidas. O programa de produção é desenvolvido em todas as fábricas da *Beta* e reúne conceitos avançados para aumentar a produtividade, simplificar os processos e eliminar os desperdícios na produção, tendo como foco principal o cliente. O programa de produção “tem como objetivos aprimorar os processos de trabalho para gerar valor e envolver clientes internos e externos, melhorando assim o atendimento<sup>9</sup>”.

A filial de Curitiba possui um moderno<sup>10</sup> programa de qualidade implantado e se prepara para ser certificada pela norma ISO 14001<sup>11</sup>. O foco é a qualidade do produto, a inovação e a orientação para o cliente. A última implementação do programa definiu como pontos essenciais para o sucesso a qualidade dos produtos e serviços, a educação e o treinamento dos funcionários. Além disso, a integração social e o envolvimento dos funcionários no processo. A visão do programa de qualidade é da *Beta* mundial e surgiu com o objetivo de “criar uma nova cultura que garanta o crescimento da empresa com mais agilidade e comprometimento em tudo que faz<sup>12</sup>”.

### **3.1.2 Programas para a Melhoria dos Processos e Aumento da Produtividade**

---

<sup>9</sup> Excerto do Editorial da *Beta* - Janeiro/2003.

<sup>10</sup> A definição é dada pela empresa e está em seus documentos. Por isso, é assim mencionada por seus funcionários.

<sup>11</sup> A ISO 14001 se refere às normas de qualidade em relação ao meio-ambiente.

<sup>12</sup> Excerto do Editorial da *Beta* – Janeiro/2003.

A empresa possui vários programas de gestão que são utilizados para a melhoria dos processos e aumento da produtividade da empresa. Entre esses programas pode-se citar:

a. *Programa de sugestão de melhorias por parte dos funcionários*: os funcionários dão sugestões que podem melhorar o processo e o ambiente de trabalho ou resolver algum problema que se apresenta. Existe uma competição entre setores em relação ao número de sugestões e à aplicabilidade das mesmas. Quem dá as sugestões mais criativas ou trazer bons resultados para a empresa é premiado.

b. *Times de trabalho*: são *workshops* realizados com os funcionários da empresa com o objetivo de propor resolução de problemas, definir tomadas de decisão, reduzir a complexidade em processos administrativos, fazer análise de fabricação através de uma nova metodologia de trabalho.

c. *Reunião 5 minutos*: são reuniões diárias de cinco minutos realizadas entre funcionários e chefes de setor com o objetivo de aumentar a troca de informações nas mudanças de turnos dentro da empresa.

d. *Programa de homenagem aos funcionários*: os funcionários que prestam serviço à Beta há dez e vinte e cinco anos recebem uma festa de confraternização no clube da empresa em que ele pode convidar seus familiares e amigos. A empresa paga a festa e homenageia o funcionário.

e. *Programa PLR - Participação nos Lucros e Resultados*: no final de cada ano a empresa oferece um valor em dinheiro para os funcionários em função dos lucros e resultados que a empresa obteve no ano. Há uma avaliação de cada setor para que seja definido o percentual de participação recebido. Os itens avaliados são: grau de eficiência, defeito interno, acidente no trabalho, absenteísmo, fidelidade de entrega, certificações obtidas.

f. *Programa de comunicação*: através de jornais, informativos, jornal-mural, eventos, folhetos, e-mail, intranet e campanhas a empresa procura manter seus funcionários informados sobre o que acontece na empresa como um todo.

### 3.1.3 Programa de Gestão do Meio-Ambiente

Os Programas de gestão do meio-ambiente utilizados pela empresa se baseiam na ecogestão e auditoria ambiental. Esses sistemas procuram garantir o meio-ambiente da comunidade da seguinte forma: cuidando dos produtos químicos; tratando das águas utilizadas em processos; cuidando do destino dos resíduos industriais (óleos usados, restos de materiais, entre outros). A *Beta* também possui um sistema para informação de seus funcionários sobre os corretos procedimentos para não poluir o meio-ambiente da comunidade.

### 3.1.4 Programas de Saúde

Os programas de saúde de funcionário oferecidos pela empresa são:

a. *Programa de conservação auditiva*: faz-se o mapeamento e o controle do ruído no local de trabalho; faz-se o controle audiométrico dos funcionários; promove-se educação, informação e treinamento específico de funcionário para a conservação auditiva; obriga-se o uso de protetores auditivos nas fábricas; faz-se o registro e documentação de todos os casos atendidos e procedimentos realizados nessa área.

b. *Programa de avaliação ergonômica nos postos de trabalho*: a finalidade é detectar problemas ergonômicos que possam gerar doença ocupacional e garantir aos funcionários as melhores condições possíveis de trabalho, bem como o incremento da produtividade e motivação para o trabalho.

c. *Programa de ginástica laboral*: uma vez ao dia os funcionários que trabalham na área de produção fazem quinze minutos de ginástica e alongamento. Segundo a empresa, os benefícios desse programa são a melhoria das relações humanas, diminuição dos gastos com despesas médicas e absenteísmo, diminuição dos acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, maior disposição e capacidade de concentração, bem-estar físico e mental, além do aumento da produtividade do funcionário.

d. *Programa de ambulatório*: o ambulatório funciona vinte e quatro horas



para atendimentos de enfermagem e para atendimentos médicos funciona no período diurno. A função do serviço médico é de medicina preventiva e para isso a empresa conta com os serviços de: PCMSO – Programa de controle médico de saúde ocupacional; exames ocupacionais; promoção da saúde, com controles periódicos de casos em observação médica; perícias médicas; avaliações dos postos de trabalho; atendimento de acidentes do trabalho e emergência; encaminhamentos de casos específicos; controle do absenteísmo; suturas, curativos; manipulação de medicamentos injetáveis e orais; fisioterapia ligada à doença ocupacional; consultas eletivas de acordo com a disponibilidade da agenda médica.

e. *Programa de alimentação*: a empresa oferece café, lanches e refeições.

f. *Assistência médica*: a Beta oferece convênio médico para funcionários e seus dependentes.

g. *Reembolso de medicamentos*: a empresa oferece reembolso de medicamentos de acordo com o valor estipulado para cada funcionário.

h. *Convênio odontológico*: a Beta oferece convênio odontológico para os funcionários e seus dependentes.

### **3.1.5 Programas de Treinamento e Desenvolvimento**

Os programas de treinamento e desenvolvimento são diversos, oferecidos a todos os funcionários de acordo com as necessidades e são específicos para cada cargo. Entre os programas encontram-se:

a. *Catálogo de treinamento*: catálogo em que estão descritos os treinamentos comportamentais, de conhecimentos e os específicos para as funções. O funcionário escolhe o treinamento que deseja fazer, de acordo com seu plano de desenvolvimento pessoal e se matricula no curso.

b. *Avaliação de desempenho*: de acordo com a avaliação de desempenho, o funcionário encontra-se em determinado nível de promoção de desenvolvimento e, para esses níveis, existe o programa de treinamento e desenvolvimento específico.

c. *Parcerias com universidades*: tem a finalidade de facilitar cursos de graduação e pós-graduação para os funcionários. A parceria consolida um desconto para os funcionários da empresa nos cursos ou a possibilidade de elaboração de cursos específicos de acordo com a necessidade da empresa. Também proporciona uma troca de informações e a possibilidade de juntar a teoria da universidade com a prática organizacional.

d. *Educação continuada*: o funcionário é incentivado a continuar seus estudos e desenvolvimento pessoal.

e. *Programa de treinamento para aprendizes*: a empresa tem convênio com algumas escolas de formação técnica e oferece um espaço para os alunos realizarem sua formação prática na empresa.

f. *Programa de idiomas*: a empresa beneficia o funcionário com pagamento integral ou parcial de cursos de línguas.

g. *Multiplicadores internos*: a empresa possui alguns cursos ministrados por funcionários da empresa. Geralmente são pessoas que tem domínio sobre determinado assunto e que se oferecem para multiplicarem esse conhecimento na fábrica, ministrando cursos para aqueles que se interessam e tem necessidade do conhecimento.

h. *Biblioteca*: a empresa oferece uma biblioteca para consulta de todos os funcionários. Os livros e materiais de maior incidência são aqueles ligados à administração de empresas.

i. *Material escolar*: a empresa subsidia material escolar para funcionários e seus dependentes.

### **3.1.6 Programas de Cultura e Lazer**

A empresa incentiva a cultura e o lazer dos funcionários promovendo um grupo de teatro, exposição de trabalhos de funcionários (pintura, música, poesia, fotografia, escultura, artesanato e outros) e oferecendo um clube de recreação para

todos.

O clube é um dos programas mais visados na área de lazer e conta com atividades de promoção de saúde (academia, quadras de jogos, caminhada ecológica) e integração social (bailes, festas, encontros, colônia de férias).

### **3.1.7 Programas de Responsabilidade Social**

A empresa conta com programas de responsabilidade social que procuram beneficiar os funcionários e a comunidade local. A empresa promove um trabalho de ação social em uma comunidade através de voluntários – funcionários da *Beta* – que possuem o objetivo de promover o desenvolvimento e a auto-sustentabilidade da comunidade através da educação pela saúde, pelo esporte, pelo ensino, pela cultura e pela geração de renda.

A empresa possui um programa de auxílio para educação de crianças especiais, filhos de funcionários da *Beta*, a quem oferece auxílio no pagamento das atividades educacionais e nos tratamentos específicos conforme cada necessidade.

Toda semana a empresa promove o “dia de oferta” de frutas e verduras para funcionários. Isso acontece no clube da empresa. Outros programas de responsabilidade social praticados pela empresa são: cesta de Natal; programa de menores aprendizes administrativos (oportunidade para jovens aprenderem o trabalho) e a campanha de reciclagem do lixo, com a qual o dinheiro arrecadado é destinado para comunidades carentes.

A empresa possui, ainda, outros programas além dos que estão citados, mas para fins de análise nesta pesquisa é conveniente citar somente estes. Embora essas não sejam as informações completas sobre a empresa *Beta*, são elas as consideradas necessárias para a caracterização do universo aqui estudado. A empresa *Beta* apresenta-se como um universo de análise muito mais complexo. No entanto, optou-se por apresentar uma concepção mais generalizada da empresa, mas com todos os cuidados possíveis para a realização de uma análise coerente da realidade. Outras

informações sobre a *Beta* serão abordadas para fins de análise ao longo deste trabalho.

## **4 CONTROLE SOCIAL E SUBJETIVIDADE NA ORGANIZAÇÃO**

### **4.1 AS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO SOCIAL**

Segundo Faria (1985:81-2),

“a organização pode ser concebida, genericamente, como uma associação estruturada de pessoas, grupos sociais, classes, frações ou segmentos de classes sociais, cujas ações estão voltadas para a consecução de metas objetivas (econômicas, jurídico-políticas e ideológicas) específicas dos agentes, em função de suas relações sociais concretas. Uma organização distingue-se de agrupamento, reunião, multidão, turba, em função de sua formação ser estruturada de acordo com as metas objetivas dos participantes, implicando assim ações específicas segundo fatores historicamente determinados”.

De acordo com uma classificação de Faria (2001a:07), existem duas formas básicas de organização social dos sujeitos: “as que são predominantemente estruturadas por normas, regulamentos e divisão do trabalho, os quais circunscrevem a garantia da unidade formal ou estável; as que são predominantemente estruturadas por códigos, símbolos, valores e crenças, os quais circunscrevem a garantia dos vínculos”. Para o autor, os elementos da segunda forma de organização podem estar presentes na primeira forma, mas não são esses os elementos que a define. A primeira forma é conhecida por organização formal (BLAU e SCOTT, 1979) ou estável (ENRIQUEZ, 1997a) e são “espaços políticos nos quais se desenvolvem sistemas culturais, simbólicos e imaginários” (FARIA, 2001a:08). São exemplos dessa forma: empresas públicas e privadas, órgãos de governo, clubes, sindicatos, partidos políticos, etc. Já na segunda classificação, chamam-se as organizações de organizações de pertença, que “são baseadas em relações interativas, nas quais os objetivos ou projetos são compartilhados, consciente ou inconscientemente, pelos seus membros, constituindo assim o núcleo do vínculo ou da pertença” (FARIA, 2001a:08). São exemplos de organizações de pertença os grupos e as classes sociais, com suas naturezas e subdivisões.

O quadro a seguir demonstra esquematicamente essas formas de organização social:

QUADRO 2.1: FORMAS DE ORGANIZAÇÃO SOCIAL

FORMAS	BASE	RELAÇÕES DE PODER E DE FORMAÇÃO
<b>ORGANIZAÇÃO FORMAL</b>	Baseada em normas, regulamentos e divisão do trabalho	Heterogestão
		Gestão participativa
		Gestão cooperativa
		Co-gestão
		Autogestão
<b>ORGANIZAÇÃO DE PERTENÇA</b>	Baseada em vínculos e em elementos portadores de um projeto comum	Grupos básicos: naturais e associativos (intencionalis e circunstanciais)
		Grupos sociais e Categorias sociais
		Classes sociais (frações, frações autônomas e camadas)

FONTE: FARIA (2001C:04).

De acordo com Motta (1993), enquanto o modelo tradicional de organizações enfatizava equilíbrio e estabilidade, relacionando-se com sistemas sociais fechados, o modelo de organização atual pauta-se na “‘ascensão’ da dimensão simbólico-cultural” como “categoria de objeto de interesse dos estudiosos das organizações” e “parece refletir uma duplicidade do ponto de vista sobre a realidade da reforma das organizações burocráticas” (MOTTA, 1993:87). Essa mudança adveio da transição para uma sociedade baseada em grandes movimentações de capital, tecnologia e trabalho, na qual inovação é um valor central e a informação um recurso fundamental.

Nesse sentido, a organização estudada caracteriza-se por ser uma organização formal, mas que é perpassada por uma dimensão simbólico-cultural, ou seja, por uma organização de pertença. De acordo com a classificação de Faria (2001c), neste estudo são abordadas as organizações de pertença que se articulam no âmago das organizações formais.

O modelo de gestão adotado pela *Beta* possibilita a apreensão dos indivíduos-trabalhadores no mundo do trabalho e tira deles toda a energia e capacidade produtiva possível, em prol do maior rendimento da organização (ANTUNES, 1999). As técnicas de gestão adotadas mantêm o trabalhador ao lado da organização, fazendo com que ele se sinta acolhido e aceito no ambiente da organização e que assim sinta o dever de reconhecer e dar tudo o que puder para o trabalho que realiza (FARIA, 2001a).

A *Beta*, como organização-empresa, é por essência um sistema de controle social, porque tem por objetivo a produção de bens, serviços e conhecimentos e, por consequência, a instauração de controles a serviço de sistemas sociais maiores (MOTTA, 1993). O universo organizacional envolve relações de produção, formas de organização do trabalho, inculcação ideológica, repressão, dinâmica grupal, identificação, entre outros. Segundo Motta (1993:76), “o controle social envolve poder e autoridade, pelo simples fato de constituir a própria efetivação da dominação” e, assim, esse sistema de controle organizacional gera resistências por parte dos indivíduos, pois são sentidos como frustradores da satisfação individual em diversas áreas.

De acordo com Motta (1993), o controle organizacional geralmente reduz o grau de competência especializada necessária à execução da tarefa ou automatiza e padroniza o trabalho, além de enrijecer o trabalho. Nesse sentido, os indivíduos são levados a agir de acordo com a lógica de reprodução social estabelecida, tendo que sofrer as consequências dessas formas de produção, que ora são percebidas como consequências negativas, ora nem são percebidas conscientemente.

Em conformidade com a caracterização da sociedade pós-industrial, que se evidencia pela rápida criação de novos produtos e tecnologias, a *Beta* se modificou nas últimas décadas, reformulou e continua reformulando conceitos e papéis organizacionais. Para essas mudanças e a nova forma de agir da organização serem assimiladas pelos empregados da *Beta*, ela necessita desenvolver constantemente

processos de socialização e re-socialização dos empregados na empresa, para que eles possam ininterruptamente internalizar as novas formas organizacionais, ou seja, internalizar novos elementos culturais, repletos de valores e significados (MOTTA, 1993). Trata-se de um processo desafiador para a organização, pois ela necessita controlar o comportamento dos seus trabalhadores e também suas performances. Para Motta (1993), o controle social nas organizações é possível porque a organização utiliza sistemas simbólicos, ritos, linguagem, entre outros.

Para que uma empresa possa prosperar no atual mercado globalizado, ela necessita mais de coesão do que coerência interna. Assim, a *Beta* substituiu o modo de produção coercitivo, utilizado até a década de 1980, por uma nova forma de controle social que se realiza através do seu sistema de valores e crenças. A *Beta* está constantemente recriando a realidade organizacional, pela “reinterpretação de significados e re-socialização dos indivíduos, mudando suas formas de cognição e influenciando em sua ação, a fim de obter os padrões de performance pretendidos através da implantação de um novo paradigma<sup>13</sup>” (MOTTA, 1993:70).

Essa transformação pôde ser percebida através do relato de um dos seus empregados, que enfatizou a relação de trabalho que ele mantinha com a chefia antes e após as mudanças na gestão da empresa.

“Antigamente você era um número dentro da empresa. Nesse tempo que eu entrei (início da década de 1980) você tinha que fazer e se você não fizesse você era dispensado e acabou. Você não tinha contato com a chefia. Então era você na base e o chefe como um deus. Na verdade o operador não tinha acesso ao chefe com facilidade, então ele teria que passar por várias hierarquias antes de chegar a falar com a chefia e hoje não. Hoje o operador tem liberdade de conversar com o chefe e não tem aquele medo que tinha antigamente. Antigamente para você chegar a falar com o chefe tinha que marcar hora! Hoje não, o chefe está passando pela seção normal, ele cumprimenta qualquer um, conversa, dá liberdade de comunicação, você tem a liberdade de expressão dentro da fábrica e antigamente você não tinha isso. Eu acho que isso aí é que mudou bastante. E a questão também é que se você fizesse alguma coisa errada você era duramente criticado e

---

<sup>13</sup> Segundo Motta (1993:70), paradigmas são “mecanismos cognitivos, um conjunto de pressupostos e crenças intimamente ligados à realidade organizacional e normalmente aceitos na organização, na forma de significados compartilhados. São filtros da realidade que influenciam na percepção dos indivíduos”.

hoje não. Hoje, é claro, a gente conversa com o operador e se for preciso falar duro com ele a gente fala, mas nas primeiras conversas é tudo amigável e tenta-se alertar ele para que amanhã ou depois não ocorra o mesmo problema. E também verificar se é um problema pessoal o que ele tem, se é algum problema com a empresa, se ele está contente ou descontente. Então essa é a vantagem, essa é a diferença. Antigamente não tinha isso<sup>14</sup>”.

Para refazer a socialização, a organização ajusta os indivíduos, em vários aspectos, às necessidades da organização. A organização preza por um imperativo econômico, uma racionalidade econômica e, ao fazer isso, passa a privilegiar somente as características individuais que são ou podem ser úteis ao processo de produção. Essa realidade se confirma no discurso de um dos empregados da *Beta*:

“Hoje as empresas precisam de pessoas dinâmicas para trabalhar. Os funcionários não podem ser especialistas somente num determinado trabalho. Eles precisam ser multifuncionais e estarem dispostos a ser. Ser uma pessoa curiosa, extrapolar suas limitações, reconhecer que existem coisas que não sabe fazer, mas procurar aprender com as pessoas que sabem. As oportunidades vêm quando a pessoa tem essa postura, porque ela tem que ter uma postura dentro do trabalho, de fazer o que lhe compete e fazer além do que lhe compete. É isso que as empresas estão procurando. A empresa quer que você seja uma pessoa que esteja disposta a saber fazer um pouco de tudo. Hoje eu consigo fazer uma avaliação técnica, e não sou técnico, mas na falta de um técnico eu tenho condições de substituí-lo e muito bem. Garanta o teu trabalho, assumo-o, seja responsável por ele: é isso que as empresas estão buscando hoje nos seus funcionários. Eu procuro resolver a maioria dos problemas sem levá-los para o meu chefe”. Se eu não consigo, aí sim. Os empresários hoje querem pessoas assim para trabalhar com eles. E tenho a convicção de que as oportunidades que me foram dadas aqui na *Beta* aconteceram por eu ser uma pessoa multifuncional<sup>15</sup>”.

A análise das organizações tem procurado observar as relações de poder e as formas de controle nas organizações para compreender o que está além do mundo concreto e objetivo e que muitas vezes determina as relações e a dinâmica organizacional. A dimensão simbólico-cultural também é uma ferramenta analítica para os estudos dos sistemas de controle e das configurações de poder nas organizações. Segundo Faria (2003:02),

“os estudos atuais sobre a vida nas organizações, vêm sugerir que é preciso investigar mais do que as racionalidades instrumentais, que as estratégias, que as instituições, que os

---

<sup>14</sup> Excerto da entrevista 01.

<sup>15</sup> Excerto da entrevista 09.



comportamentos e que as políticas. A análise das organizações necessita desvendar o mundo do poder e as formas de controle social que o mesmo impetra para se sentir autorizada a compreender essas organizações e suas finalidades. É isto que pode conferir qualidade à teoria, criar condições de análise e promover intervenções políticas em ambientes de trabalho preenchidos de competitividade de toda ordem”.

Faria (2003), baseando-se na Teoria Crítica, propõe um modelo de análise do controle social em que se verifica as instâncias obscuras que operam nos bastidores organizacionais, nas relações subjetivas e no inconsciente individual. Além disso, verifica-se como estas instâncias se manifestam no regramento e nas estruturas organizacionais. Sendo assim, faz-se necessário desvendar

“em que medida as organizações definem seus mecanismos de poder e de controle social, incorporando o que não pode ser dito e o que se reproduz em seus porões, ao que é possível falar, ao que pode ser manifesto às claras, de maneira a criar um mundo ao mesmo tempo de racionalidades (de regras, objetivos, políticas, processos produtivos, planos, estratégias, etc.) e de subjetividades (símbolos, ritos, imaginários e mitos), com seus paradoxos e contradições” (FARIA, 2003:03).

Por isso, as formas de controle social, segundo Faria (2003:04), podem ser agrupadas nos níveis objetivo e subjetivo. As formas de controle que atuam no nível objetivo são as que se referem à formalização dos procedimentos da organização e se explicam pela relação com a realidade instituída. As formas que atuam no nível subjetivo, ou seja, no subjetivo propriamente dito – intersubjetivo e inconsciente, são aquelas que “decorrem do que não pode ser expresso, do lado obscuro das organizações e das relações que as constituem e que nela se reproduzem nos bastidores e no que não pode ser compartilhado”.

Para compreender as formas de controle social que atuam no nível objetivo e subjetivo, é necessário apresentar algumas características da empresa que compreendem estas duas instâncias.

## 4.2 O CONTROLE SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO *BETA*

### 4.2.1 A Fundação e o Desenvolvimento da Empresa

A história da fundação da *Beta*, ou melhor, a forma como é contada, assemelha-se a um conto romanesco. Nos documentos oficiais da empresa, nos folders, jornais, no manual de integração de novos “colaboradores”, na Internet e intranet da empresa é comum ser apresentada a seguinte história: um jovem, no final do século XIX, com sua brilhante capacidade de criação desenvolve, no quintal de sua casa, um produto inovador que foi muito bem aceito numa indústria automobilística da época. “O jovem (...), em outubro daquele ano, entregava de bicicleta sua primeira encomenda<sup>16</sup> (...). A partir de então não parou mais de fabricar<sup>17</sup>”.

Sendo assim, no final do século XIX, “uma empresa da Alemanha apontava para o futuro. Seu fundador (...) entraria para a história, não só pela grandeza do empreendimento, mas sobretudo pelas idéias que humanizaram o desenvolvimento tecnológico, contribuindo para o crescimento da recém-nascida indústria automobilística<sup>18</sup>”. Ainda conta a história que, “desde então, a *Beta* vem conquistando mercados com seus produtos, firmando-se como uma das grandes indústrias mundiais<sup>19</sup>”.

O negócio foi caminhando tão bem que “antes de eclodir a Primeira Guerra Mundial já existiam filiais nacionais e estrangeiras da *Beta* espalhadas pela Europa, Ásia, África e América. Uma expansão que resultou da busca constante” do fundador da empresa “e seus técnicos em aprimorar seus produtos, procurando melhorá-los e adaptá-los às novas exigências (sic)<sup>20</sup>”. Hoje, a *Beta* é “uma empresa globalizada,

---

<sup>16</sup> Na entrada da *Beta* existe uma estátua com a figura do fundador da empresa, de terno e chapéu, numa bicicleta. A estátua reflete e reafirma a história. A empresa reforça os valores de trabalho, humildade e dedicação, além de reforçar a figura mitológica do criador (ENRIQUEZ, 1997b; 1999), tanto na exposição da estátua na entrada da fábrica quanto no texto do folder de apresentação da empresa.

<sup>17</sup> Excerto do folder apresentação da empresa.

<sup>18</sup> Excerto do folder de divulgação da empresa.

<sup>19</sup> Excerto do folder de boas vindas.

<sup>20</sup> Excerto do folder de apresentação da empresa.

voltada para o futuro, que investe cada vez mais no presente, no desenvolvimento de novos produtos e serviços, melhorando a qualidade de vida do homem<sup>21</sup>”. A empresa procurou acompanhar, desde o seu início, as tendências e exigências do mercado, reformulando seus produtos, sua forma de produção e suas técnicas de gestão, sempre com o auxílio dos trabalhadores (técnicos), como sugere o discurso da empresa.

Segundo documentos da empresa, “Curitiba viu nascer sua fábrica da *Beta* (...)”<sup>22</sup>. A fábrica de Curitiba cresceu e se desenvolveu acompanhando as tendências da empresa em âmbito mundial. Atualmente a unidade de Curitiba encontra-se numa posição de destaque, em nível mundial, na fabricação do produto que lhe compete. Isso porque procura acompanhar o desenvolvimento sugerido pela matriz da empresa, estando sempre em conformidade com seus objetivos e metas. Ela inova em tecnologia, em processo produtivo e em formas de gestão. Essa forma de gestão procura reconhecer e valorizar a participação dos funcionários no processo, investindo também na qualidade de vida e na busca de satisfação por parte dos seus “colaboradores”. Segundo relatos da empresa,

“a *Beta* Curitiba busca a cada novo ano valorizar mais o colaborador, investindo em ações de recursos humanos e acompanhando de perto sua trajetória profissional. No ano passado todos trabalharam muito fazendo com que a *Beta* Curitiba se destacasse no cenário internacional. Vamos juntos buscar cada vez mais a qualidade em todos os produtos, vencendo desafios dia após dia”<sup>23</sup>.

A *Beta*, “para manter a excelência (...) evolui constantemente, acompanhando as tendências do mercado e ouvindo os clientes”<sup>24</sup>. Procura reformular internamente tanto seus processos produtivos quanto sua forma de gestão. Ela busca enfatizar em seu discurso a valorização do funcionário e a importância dele para o sucesso da empresa. O indivíduo-trabalhador sente-se, por isso, reconhecido pela

---

<sup>21</sup> Op. Cit.

<sup>22</sup> Excerto do folder de apresentação da empresa.

<sup>23</sup> Excerto do folder de boas vindas.

<sup>24</sup> Excerto do catálogo de apresentação da empresa.

empresa e importante no papel que desempenha na mesma. Então, o reconhecimento também é percebido pelo indivíduo na forma de condições que recebe para o seu trabalho, nas possibilidades de “crescimento” na estrutura organizacional da empresa e de satisfação de suas necessidades, como mostra a fala abaixo:

“Então, eu acho que o nosso maior vínculo aqui é a reciprocidade, ou seja, o teu trabalho é reconhecido e você tem o apoio, o mérito, o quadro de classificação, teus aumentos, você tem tudo o que alguém poderia exigir de uma empresa<sup>25</sup>”.

A empresa é incansável ao querer enfatizar a importância da participação do “colaborador” para o sucesso da mesma. Nas suas palavras, “a *Beta* Curitiba, assim como todas as empresas do grupo *Beta* no Brasil e no exterior, foi construída com a participação de todos os Colaboradores, em uma grande união de dedicação, constante atividade, planejamento, exatidão e profissionalismo. Com seu sucesso, honra a memória e os princípios humanistas” do fundador<sup>26</sup>.

Ao salientar os ideais do fundador da empresa (percebido como uma figura mitológica) esses se tornam importantes para as pessoas, que passam a incorporá-los. Os ideais de participação, colaboração, dedicação, sentimento de humanidade, atividade constante, profissionalismo e excelência são internalizados pelos indivíduos-trabalhadores da *Beta*. Esses passam, então, a agir em conformidade com os ideais da empresa.

Ao propor um novo desafio para a fábrica e para os trabalhadores, a empresa costuma utilizar as idéias de inovação e excelência. Tudo se justifica pela necessidade de inovar e ter excelência para continuar sendo “forte” e competitiva no mercado. Para “vender a idéia” de um novo produto e proposta de trabalho, a empresa se articula com a seguinte justificativa:

“a *Beta* Curitiba é sinônimo de tecnologia no produto e na produção. Com uma grande variedade de produtos, oferece suporte mundial a seus clientes, sempre com inovação e qualidade nos processos industriais. Este ano, a empresa irá competir com nova postura no

---

<sup>25</sup> Excerto da entrevista 01.

<sup>26</sup> Excerto do folder de apresentação da empresa.

mercado, que visa a revisão dos processos, modificação na forma de pensar e planejar as ações, intensificando a agilidade, a melhoria contínua e a satisfação dos clientes com os produtos e serviços *Beta*<sup>27</sup>”.

A necessidade de promover mudanças para alcançar a excelência e os objetivos da empresa, também é acompanhada por outras ações chamadas de responsabilidades sociais pela empresa, que visam a realização e a satisfação de necessidades de outros (funcionários e sociedade). Segundo a própria empresa, “tão importante quanto lançar produtos avançados é promover o desenvolvimento social, especialmente na área de saúde (...). Além de promover obras de cunho social, a empresa também tem uma preocupação ecológica (...). É com atitudes como essas, que a *Beta* promove o bem-estar, pesquisando e desenvolvendo produtos que respondam às necessidades imediatas do homem<sup>28</sup>”.

A empresa comumente ressalta que ela visa o bem-estar do indivíduo e a satisfação de suas necessidades. Todas as implantações de novas formas produtivas e de gestão são acompanhadas por idéias que remetem à qualidade de vida e ao desenvolvimento do indivíduo-trabalhador. Segundo a *Beta*, “qualidade de vida é prioridade. Todos os projetos e ações do (...) Programa de Qualidade Total da fábrica, estão diretamente vinculados à saúde, ao crescimento e à satisfação do Colaborador e de sua família. Uma filosofia que nasceu junto com a empresa, e que é seguida em todas as suas sedes ao redor do mundo<sup>29</sup>”. Além de veicular a idéia de prezar pelo bem-estar do trabalhador, a *Beta* também se preocupa em ampliar essa condição aos seus familiares, ou seja, tornar-se um ideal que permeie a vida do trabalhador como um todo. A família torna-se um elemento importante a ser conquistado, pois ela certamente auxilia na construção deste ideal: a empresa boa, a empresa-mãe.

Se até algumas décadas atrás a relação da empresa com os seus funcionários

---

<sup>27</sup> Excerto do folder de boas vindas.

<sup>28</sup> Excerto do folder de divulgação da empresa.

<sup>29</sup> Excerto do folder de apresentação da empresa.

se assemelhava à relação de um pai com um filho, ou seja, como uma instância repressora e que impunha ordem em todos os sentidos, atualmente a empresa mantém uma posição de mãe com os seus “colaboradores”. A *Beta* cuida, dá afeto, cria e desenvolve os seus indivíduos-trabalhadores, ou seja, oferece elementos para satisfazer suas necessidades.

Segundo Pagès et al. (1993:37), ocorre nas organizações “a troca de um sistema inconsciente do tipo paternal por um sistema do tipo maternal. A organização, como vemos, está associada a uma imagem inconsciente feminina”. A dominação psicológica se dá pela oferta retirada de amor, bem mais do que pela coerção, a interdição e a castração, representadas pela relação com o pai, pelo temor do pai e da ameaça de castração. O trabalhador é livre para se movimentar na organização, para colocar em prática suas iniciativas, criatividade e sua vontade de inovação. No entanto, só o faz porque tem para si as regras, os valores e a filosofia da organização. Existe uma dependência do trabalhador com relação à organização-mãe, uma demanda de amor insatisfeito com relação à mãe e também um temor de perder este amor. Essas situações são amplamente disseminadas pela organização. A lógica de todos esses processos é assegurar o controle da organização sobre seus trabalhadores e também da autonomia como seu princípio motor.

Segundo um trabalhador da *Beta*:

“a um tempo atrás as pessoas falavam: ‘mãe *Beta*, mãe *Beta*’! Coisas que são muito paternalistas. Às vezes até demais e, em vez de ajudar, isso só atrapalha. (...) Por uma proposta financeira de 30 a 40% a mais no salário eu não sairia, porque eu estaria traindo a minha mãe *Beta*. Agora se daqui a dois anos aquilo que eu estou esperando da *Beta* não acontecer, não vai mais ser ganha-ganha, vai ser ganha-perde. Vou me sentir traído e se aparecer uma oportunidade, até por menos eu saio<sup>30</sup>”.

Além de cuidar do trabalhador e de sua família, a *Beta* pretende “deixar o mundo melhor e mais fácil para o homem<sup>31</sup>”, através do investimento que faz em

---

<sup>30</sup> Op. Cit.

<sup>31</sup> Excerto do folder de boas vindas.

inovação, tecnologia e desenvolvimento. Essas ações rendem à empresa diversos títulos e certificados no mercado de trabalho, tais como: certificado de melhor cliente, certificado de melhor fornecedor, melhor qualidade no produto, melhor empresa do setor, entre outros. Segundo a empresa, “este reconhecimento atesta a qualidade que a *Beta* sempre prezou, fazendo o melhor para o Brasil, com o trabalho dos melhores profissionais<sup>32</sup>”.

Nos diversos folders, intranet, material de apoio administrativo e catálogos da empresa sempre são reforçados os ideais da *Beta*: modernas unidades de produção, modernos sistemas produtivos, tecnologia inovadora, sofisticadas técnicas, melhores condições, alta tecnologia, entre outros. O discurso permeia a idéia de querer ser a melhor, a mais moderna, aquela que detém a excelência. Isso confirma a necessidade da empresa em estar sempre à frente das inovações no mercado e manter-se uma empresa competitiva e sobrevivente. Para isso, sempre é utilizada uma frase do fundador da empresa, que diz:

“sempre se deve procurar melhorar a situação existente; ninguém deve se conformar com o que já conseguiu, mas sim esforçar-se continuamente para realizar ainda melhor o seu trabalho<sup>33</sup>”.

#### 4.2.2 A Gestão da Empresa

A *Beta* possui programas de gestão que visam um maior controle sobre os indivíduos. Segundo Lapassade (1975:34), “nas relações de trabalho, a burocratização<sup>34</sup> se manifesta no controle da gestão produtiva pela forma de trabalho mecanizado, padronizado, sujeito à cronometragem e à racionalização das normas. Todos os movimentos do homem que produz (o operário) são decididos, normatizados

---

<sup>32</sup> Op. Cit.

<sup>33</sup> Excerto do catálogo de divulgação do programa de qualidade.

<sup>34</sup> Segundo Lapassade (1975), a burocracia é uma forma de estruturação das relações de poder.

e controlados a partir (e em função) do exterior”.

Na *Beta* a quantidade de produção de cada operário é estabelecida pelas metas da empresa. Inicialmente a matriz da empresa na Alemanha estabelece as metas gerais da *Beta* e essas metas são desdobradas para todas as suas filiais. A filial de Curitiba começa a trabalhar as metas a partir das metas dos diretores, depois dos gerentes, chefes e, enfim, do assistente-operário. Segundo relato de um gerente da *Beta*, o processo acontece da seguinte forma:

“Todo final de ano é feita uma reunião com todo corpo gerencial, gerente mais chefes, visando as metas para o próximo ano. Discutem os produtos, para onde e de que forma a empresa vai caminhar e como as áreas e gerentes podem ter metas que agreguem a estes objetivos e que não divirjam dos objetivos e dos interesses da empresa. Dentro dos objetivos da empresa, os setores internos da empresa não podem ter metas conflituosas. Discute-se dentro do contexto, como pretendem alcançar seus objetivos, alinhados com a diretoria, de forma que as áreas não entrem em conflito. A idéia é ter objetivos, metas e interesses de áreas em conformidade. As metas e objetivos são compartilhados e vêm da matriz e em cima disso são definidos com as unidades. As metas da matriz são desdobradas para as filiais. Existe uma visualização do que são os projetos da empresa como um todo e em cima disso são traçadas as metas e objetivos<sup>35</sup>”.

De acordo com essa realidade, um trabalhador da *Beta* relata:

“Acho que todo mundo tem uma meta. Você tem que ter uma meta para conseguir algo. Se não tiver meta vai virar uma ‘bagunça’. Você passa para o pessoal o que a empresa quer e quais as metas e depois trabalha em cima delas para que realmente eles trabalhem com aquilo na cabeça, sabendo que aquilo é importante. Hoje acho que no nosso setor todos estão engajados às metas. Foi difícil fazer isso, mas quando você tem uma meta, você tem que trabalhar para cobrir ela<sup>36</sup>”.

O processo de controle produtivo pressupõe uma alienação, que ocorre não apenas no chão de fábrica, na área operacional, mas também na área administrativa, já que existe uma divisão e especialização cada vez maior do trabalho e os indivíduos se limitam a tarefas repetitivas, padronizadas, mecanizadas e, da mesma forma, controladas pelo exterior (exterior em relação ao grupo de trabalho que executa a tarefa). De acordo com LAPASSADE (1975:35), a burocracia é “uma forma de

---

<sup>35</sup> Excerto da entrevista 34.

<sup>36</sup> Excerto da entrevista 02.



organização do poder, em que há uma alienação da condição de decisão sobre o fazer cotidiano, em favor de grupos (ou dirigentes) que, embora em relação, não alinham seus interesses aos dos grupos ou indivíduos executores”. Na *Beta* se percebe que quem “dita” as regras é o alto “escalão” da empresa: diretores e gerentes. No entanto, a grande maioria dos empregados se concentra na área de operação na fábrica, que segue as metas de produção estabelecidas exteriormente a eles.

Uma relação burocrática é uma relação entre desiguais no que se refere ao poder para definir o que deve ser feito e também como deve ser feito. Segundo o relato,

“às vezes, nós temos nossas metas e nossos objetivos. Nós que trabalhamos na fábrica sempre trabalhamos sob pressão. Ora é matéria-prima que falta, ora é equipamento que falta, ora é ferramental que falta. É problema com o fornecedor, tem problema de qualidade, tem problema com transporte, e isso tudo faz com que se trabalhe sob pressão. Porque nós temos um objetivo a cumprir, temos nossas metas a cumprir e a empresa trabalha em cima de resultados. Ela também não vai querer saber se quebrou uma máquina ou faltou ferramental. Isso é responsabilidade nossa aqui da produção. Pressão existe e vai existir sempre para quem trabalha na área da produção<sup>37</sup>”.

Essa desigualdade e a alienação, que é seu corolário, são de alguma forma representadas e internalizadas pelas pessoas. Dessa forma, a organização é, então, a organização da separação, ou seja, da separação do homem e do controle sobre sua produção, e está presente em todos os aspectos sociais. A “burocracia extrapola os limites do capitalismo, atingindo toda e qualquer organização da produção em que determinados grupos (ou classes) distinguem-se dos demais, para fazer o controle da política, da educação, da informação e da economia, entre outros”(LAPASSADE, 1975:35-6). No caso da *Beta*, percebe-se que a tentativa de controlar esses níveis realizam-se em todas as políticas da empresa e técnicas de gestão utilizadas e procuram exceder os limites organizacionais, ou seja, repassar para a comunidade a ideologia que é trabalhada na empresa.

Segundo Antunes (1999:52),

---

<sup>37</sup> Op. Cit.

“utiliza-se de novas técnicas de gestão da força de trabalho, do trabalho em equipe, das ‘células de produção’, dos ‘times de trabalho’, dos grupos ‘semi-autônomos’, além de requerer, ao menos no plano discursivo, o ‘envolvimento participativo’ dos trabalhadores, em verdade uma participação manipuladora e que reserva, na essência, as condições do trabalho alienado e estranhado. O ‘trabalho polivalente’, ‘multifuncional’, ‘qualificado’, combinado com uma estrutura mais horizontalizada e integrada entre diversas empresas, inclusive nas empresas terceirizadas, tem como finalidade a redução do tempo de trabalho”.

A *Beta* utiliza todas as técnicas de gestão acima citadas. Essas técnicas permitem que a organização propicie um clima de “harmonia” entre “colaboradores” e empresa, porque, geralmente, com a utilização destas técnicas, a empresa e o trabalho são percebidos como bons e agradáveis, como demonstra a fala do funcionário:

“Na parte de comunicação, as coisas são levadas muito a sério, as informações chegam a todos os níveis. Ninguém é tratado diferente, os treinamentos são dados para todos os funcionários. Na questão de qualidade é dada satisfação aos funcionários. Nas reuniões existe uma confraternização onde é servido um lanche. Então, isso tudo acaba deixando a pessoa mais motivada a vestir a camisa da empresa.

(...) É coisa que antigamente você tinha para qualquer passo que você fosse dar fora da linha: se você fizesse algo errado teria que comunicar o chefe de seção ou o superior imediato. E hoje não, hoje você pode tomar a sua decisão dentro da empresa, seja ela com funcionário, seja ela na parte de serviço, acho que é isso aí.

(...) Hoje dentro da empresa se você fez a sua produção, você terminou uma hora antes, você tem uma hora livre praticamente, você vai ficar ali só para marcar presença e nas outras empresas não, quanto mais você faz, mais você tem que fazer, não é?! Então acho que aí está a diferença<sup>38</sup>”.

O sistema de produção da empresa é a Produção Puxada e foi implantado para seguir as tendências do mercado. Toda proposta de mudança nos processos é informada e “discutida” com os trabalhadores. A empresa busca informar e fazer um trabalho de desenvolvimento comportamental com os trabalhadores para que eles aceitem as idéias da implantação de novos processos. Essas idéias, no entanto, geram, inicialmente, uma certa resistência nos trabalhadores. Segundo a empresa, “mudar requer coragem. A *Beta* Curitiba inicia 2002 pronta para enfrentar os desafios da

---

<sup>38</sup> Excertos da entrevista 01.

modernização de seus produtos e processos. Novos conceitos e tecnologias estão sendo implantados em nossa fábrica, sempre em busca da qualidade total (...). Estamos evoluindo para manter a excelência<sup>39</sup>”.

Os discursos da inovação para acompanhar as tendências do mercado, da excelência da empresa e da necessidade de participação dos trabalhadores estão sempre presentes. Eles visam reforçar a ideologia da empresa e apreender a subjetividade dos trabalhadores.

Na oportunidade da publicação de um jornal interno da empresa, relata-se como funciona o processo da Produção Puxada:

“A Produção Puxada (...) enfatiza o valor agregado , ou seja reduzir ou eliminar todas as atividades que não agregam valor ao produto. Agregar valor significa transformar fisicamente o produto ou uma informação para satisfazer o cliente. A Produção Puxada (Lean Production) é um sistema produtivo que surgiu na década de 50, através de Taichi Ohno (Toyota), e que utiliza a integração de ferramentas de gestão industrial como o Setup Rápido, Kanban, Células de Manufatura, Manutenção Produtiva Total, Kaizen, Poka-Yoke, Atividades de Pequenos Grupos e 5 ‘S’ (Housekeeping). A aplicação em conjunto destas ferramentas objetiva eliminar perdas em toda a cadeia produtiva, otimizando o tempo de passagem da peça dentro do processo, reduzindo prazos de entrega do produto ao cliente, custos de produção e também minimizando o giro interno de componentes e produtos em transformação. Além disso, visa assegurar a qualidade dos produtos fabricados. A necessidade do cliente (interno e externo) é o principal foco da Produção Puxada. Este sistema trabalha com pequenas quantidades, menos equipamentos e menos espaço físico, com tempos de troca de produtos menores, viabilizando e flexibilizando produzir em quantidades menores e diversificadas conforme exigência do cliente e reduzindo o nível de estoques internos<sup>40</sup>”.

Para amenizar as conseqüências advindas de um processo de produção minuciosamente controlado, como sugere a Produção Puxada, a empresa necessita implantar certas políticas de gestão como, por exemplo, a gestão participativa, a política de salários e benefícios condizentes com a necessidade dos trabalhadores (ou pelo menos percebidas como satisfatórias por eles), a política de desenvolvimento pessoal, entre outras. Um dos chefes da área de RH essas necessidades e coloca: “É

---

<sup>39</sup> Excerto do jornal informativo - Março/2002.

<sup>40</sup> Op. Cit.

lógico: incoerências existem, injustiças existem, mas até por trabalhar na área de RH a gente procura fazer com que isso ocorra da melhor forma possível, procura trabalhar muito aliado àquilo que a empresa vê como valores, àquilo que ela acredita, procuramos ser um facilitador, conduzir da melhor forma possível<sup>41</sup>!”.

Segundo Serva (1992:32), a análise do contexto organizacional, com enfoque nos objetivos e nos indivíduos que contribuem para a realização desses objetivos, possibilita entender que “a organização não é um fenômeno claro, objetivo e simples. A percepção indica que “a esfera organizacional é aquela em que os homens compartilham, em maior grau, ambigüidades, paradoxos, conflitos, ambivalências”. Dessa forma, as políticas e ações de gestão, principalmente aquelas que se referem aos “recursos humanos” da empresa, são constantemente reelaboradas. A política de salário é percebida pelos funcionários como sendo satisfatória, como demonstram os casos abaixo.

“Eu ganhava bem menos. Vim para cá ganhando quase o dobro, final de semana é remunerado para estagiário, assistência médica que eu não tinha lá, vale-transporte, isso sim é uma indústria mesmo. Esse foi um motivo a mais para eu entrar aqui<sup>42</sup>”.

“Eu acho que a empresa pratica uma política de benefícios muito sólida. Se não é o *top*, também não está na média, está sempre acima da média, dentro da sua realidade, muitas vezes abrindo mão do seu resultado, operando um resultado negativo para manter as políticas, mas sempre visando um resultado positivo em curto prazo. (...) Mas na minha opinião é uma política muito sólida de benefícios e remuneração e que as pessoas também se vinculam à empresa por esse motivo. Você tem que fechar o circuito, senão não funciona. No meu caso, vou te dizer, se eu não tivesse uma política de benefícios sólida e uma remuneração boa, com certeza eu iria procurar uma outra empresa, porque eu também preciso sobreviver, tenho família, filhos, minhas contas para pagar. Isso fecha o circuito: o ambiente, os valores da empresa e os benefícios e a remuneração. A empresa agora está partindo para o estudo da remuneração variada, sempre procurando acompanhar o mercado e muitas vezes sair na frente<sup>43</sup>”.

“Eu tenho um salário hoje que, no mínimo, é de 40% acima do mercado. Eu sei através de

---

<sup>41</sup> Excerto da entrevista 33.

<sup>42</sup> Excerto da entrevista 04.

<sup>43</sup> Excerto da entrevista 07.

vários amigos que saíram daqui e confirmam isso: salário como esse não existe por aí<sup>44</sup>”.

Da mesma forma, a política de benefícios da empresa é percebida a contento, como relatam os indivíduos.

“O que ajuda hoje dentro da empresa são os incentivos, por exemplo, os benefícios. É isso que faz motivar o funcionário a trabalhar aqui, não a questão salarial<sup>45</sup>”.

“Eu vejo que o funcionário se sente bem. Pelo salário que muitos deles recebem aqui dentro, eu vejo que um grande número tem carro. É só olhar o tamanho do estacionamento. A pessoa tem o estacionamento, tem os benefícios, tem o clube com tudo isso que ele dá, ela tem um laboratório médico aqui dentro, você faz exames a hora que você quer, tem os médicos especialistas, tem o plano de benefícios do departamento médico, que é muito bom também, tem o clima dentro da empresa, é claro que tem as reclamações e sempre vão ter, mas não é a grande maioria que reclama, acho que os benefícios da empresa estão muito bons”.

“Tive vários casos de funcionários que mesmo estando aqui não estavam satisfeitos e saíram, até casos de colegas meus. Mas eles viram que realmente não tem outra empresa que se iguale à *Beta* em questão de relações humanas e em relação a todos os benefícios e reconhecimento que ela dá. Todos estes que saíram, depois de estarem lá fora, falaram: ‘me arrependi, porque realmente a empresa é muito boa’. Então são fatos que a gente leva em consideração. O fato destes nossos amigos, desses nossos ex-funcionários terem se dado mal lá fora, fazem a gente reforçar cada vez mais que estamos bem aqui, pois tenho um salário muito na média do mercado, tenho todas as mordomias que a empresa pode dar: refeição no local, assistência médica, odontológica, tudo, tudo que você pensar ela realmente disponibiliza para os funcionários. Então, realmente é isso, eu falo hoje que da única coisa da qual eu dependo realmente é o meu emprego<sup>46</sup>”.

Segundo Motta (1993:71), à medida que o indivíduo entra em contato com a realidade organizacional, vai internalizando um conjunto de significados, símbolos, padrões de vivência e comportamentos que estão presentes na realidade organizacional. Ele vai então processar esses símbolos internamente de acordo com o seu padrão cultural obtido anteriormente e vai interagir com essa realidade organizacional se comportando nela. Para o autor, “a realidade organizacional é

---

<sup>44</sup> Excerto da entrevista 09.

<sup>45</sup> Excerto da entrevista 01.

<sup>46</sup> Op. Cit.

construída, então, a partir desse processo dialético”.

Antes mesmo de entrar em uma organização, o indivíduo já se insere no processo de socialização da organização. Segundo Motta (1993:73), “a socialização pode ser entendida como o processo global pelo qual um indivíduo, nascido com potencialidades comportamentais de espectro amplo, é levado a desenvolver um comportamento bem mais restrito, de acordo com padrões do seu grupo”. Antes de pertencer à organização e durante os processos de desenvolvimento da socialização na organização, o indivíduo vai alterando seus comportamentos, seus valores e crenças, de acordo com o interesse desejado pela organização.

Por isso, “a socialização organizacional deve ser vista como um processo contínuo, que começa antes mesmo da entrada neste sistema, já que outros sistemas sociais inculcam, desde o nascimento, valores e normas conformes ao comportamento aceitável em organizações complexas. Não pára aí, porém, o processo; continua durante toda a permanência na organização”(MOTTA, 1993:73). É através do processo de socialização que o indivíduo torna-se leal à organização, comprometido com os objetivos da mesma e que consegue produzir o que lhe é cabido na organização. Nesse processo também acontece uma forte transmissão da ideologia da organização para o indivíduo, que acaba por determinar a estabilidade organizacional. Segundo Motta (1993:73), “a organização é com frequência amada e odiada a um só tempo, algo semelhante ao que alguns autores chamam amor-fusão”.

A organização promove a socialização de várias formas: pelo recrutamento, pela seleção, pelo treinamento e desenvolvimento e outros programas especiais desenvolvidos na empresa (ação social, clube e festas, avaliações). Segundo Motta (1993), a socialização organizacional apresenta algumas fases, como a fase de chegada à organização, fase do confronto e fase de mudança e aquisição.

Na *fase de chegada* à organização, o indivíduo traz para a organização um conjunto de valores, atitudes e expectativas, que será reconstruído no interior da organização. Esse processo ocorre também quando o indivíduo muda de posição ou de setor na mesma organização.

A *fase de confronto* se caracteriza pelo momento em que as atitudes e os comportamentos do indivíduo são confrontados com aqueles esperados pela organização. Nessa fase o indivíduo se submete ao reforço e confirmação de atitudes e comportamentos, à ausência de reforços ou, ainda, a reforços negativos, isto é, a reações de aprovação, indiferença ou punição, por ele percebidas como vindas da organização.

Na *fase de mudança e aquisição*, o indivíduo começa a agir de forma a aprender e a desenvolver comportamentos e idéias modificadas de acordo com a vontade da organização. Algumas dessas aquisições dizem respeito a uma nova auto-imagem, uma nova concepção de si mesmo desenvolvida pelo indivíduo, como resultado da interação com o seu papel organizacional (MOTTA, 1993).

Os relatos de funcionários da *Beta* contribuem para compreender esses processos:

“ (...) quando eu entrei aqui vi uma grande empresa com móveis não tão novos, máquinas relativamente novas, enfim não é uma fábrica moderna. Mas confesso a você que tudo isso fica em segundo plano diante da forma como você é recebida no teu ambiente de trabalho e a educação das pessoas. Ela não tem um sistema de integração formal como eu estava acostumada, apenas preenchi vários documentos e fui fazendo micro estágios com pessoas para saber um pouquinho o que elas faziam e como elas faziam os seus trabalhos. Foi essa minha integração, tinha uma agenda preparada para mim e a minha amiga, que trabalha aqui, me deixou sozinha algumas vezes neste início para eu me virar. As pessoas foram muito receptivas, atenciosas, sempre que eu preciso de alguma coisa eu tenho retorno, fato que, aliás, eu estava desacostumada. Eu me sinto muito à vontade aqui, parece que trabalho aqui há muito tempo e com tão pouco tempo de empresa me sinto bem integrada. (...) a *Beta* também tem um esquema rígido, mas o que ela valoriza, o tanto que ela se importa com o lado humano vem ao encontro daquilo que eu considero fundamental dentro de uma empresa. (...) Não posso te dizer todos (os valores da empresa) porque na verdade ainda não sei, mas o que tem aqui é um profundo respeito pelo ser humano. A preocupação com a questão do trabalho social, que eu acho fantástico, é o lado humano que ela tem enraizado de uma forma muito forte dentro da empresa, e isso faz com que eu me sinta bem sem aquela angústia, que eu sentia numa empresa onde eu não via isso<sup>47</sup>”.

“A diferença são as pessoas, é a cultura da empresa, é a parte vivencial, que quando você está fora você pode ter alguma informação da empresa, por exemplo, como a forma que ela trabalha, mas quando você está aqui a diferença é o convívio com os colegas. Você começa

---

<sup>47</sup> Excerto da entrevista 15.

a aprender a cultura interna da empresa. Esses dias tive uma reunião onde eu coloquei a minha dificuldade em cobrar o trabalho do pessoal da fábrica envolvido no setor, porque eu não sei como é a cultura deles com relação a isso, então é esse conhecimento que vai fazendo a diferença entre o que é falado e o que é vivenciado<sup>48</sup>”.

A *Beta* promove um ambiente de trabalho em que os indivíduos se sentem bem, valorizados como seres humanos, respeitados e reconhecidos pelo que fazem. Segundo Pagès et al. (1993), a organização visa construir um sistema quase perfeito para ocultar as contradições sociais, que ocorrem em grande profundidade nas organizações. Para entender o que está por trás do sistema perfeito, procura-se compreender a lógica do sistema, a articulação de suas partes e suas relações com as contradições subjacentes. O relato de alguns trabalhadores da *Beta* confirmam a tentativa constante da empresa em configurar um ambiente perfeito:

“O ambiente de trabalho é diferenciado. É muito agradável trabalhar aqui. (...) O ambiente de trabalho que eu falo é a convivência. Por exemplo, a gente tem uma excelente convivência com a chefia. É um ambiente de trabalho gostoso, tem planejamento, você tem oportunidade de expor o seu trabalho, de mostrar, você tem uma hora de folga. A hora que você quiser tomar um cafezinho, você tem liberdade para isso. Não tem ninguém que fica ali controlando seu horário de trabalho, nem tua permanência na seção. Você está com a cabeça quente e pode sair, dar uma esfriada. Você tem a biblioteca, tem Internet, então você sai daqui, você fica lá 5, 10, 15 minutos. Eu não preciso chegar e dar explicação. Então eu acho que a partir do momento que você fez o seu trabalho corretamente, não tem ninguém que vem encher o saco. Essa é a palavra<sup>49</sup>”.

“E o ambiente de trabalho também é um diferencial significativo. Eu particularmente gosto muito dessa fábrica, embora tenha trabalhado em outras unidades da empresa. Eu gosto muito daqui. E também tem o clima da hora do almoço: você vai e conversa com um, com outro e isso é muito gostoso!<sup>50</sup>”.

“Hoje toda chefia e todas as pessoas que exercem cargo de confiança, antes de tomar qualquer tipo de decisão, olham o lado familiar, olham o lado pessoal, não olham apenas o lado profissional. Por exemplo, antes de se tomar uma decisão de uma dispensa, você vê se vai prejudicar a família do funcionário. Essa decisão é pensada e repensada e muitas vezes você segura o operador aqui, mesmo ele tendo um problema profissional. Então a gente conversa e tenta alertá-lo do lado familiar dele, que a consequência dele ser dispensado da

---

<sup>48</sup> Excerto da entrevista 29.

<sup>49</sup> Excerto da entrevista 01.

<sup>50</sup> Excerto da entrevista 34.



empresa não é só dele, mas é da família dele. A empresa olha muito esse lado e essa é a questão humana. Eu acho que também tem a questão da tratativa, pois não se trata mais um funcionário a ferro e a fogo. Ele é um ser humano como qualquer outro e a chefia vê isso aí. Os cargos de confiança da empresa trabalham todos nessa filosofia, nessa linha de trabalho, que é olhar o lado humano<sup>51</sup>”.

Outro aspecto valorizado e bastante desenvolvido pela *Beta* é o programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas. De acordo com a *Beta*, “os Colaboradores têm acesso a diversos programas internos e externos de formação e desenvolvimento profissional. São investimentos em capacitação profissional, sempre em busca do autodesenvolvimento<sup>52</sup>”. Esses programas são entendidos pela comunidade organizacional como promotores de oportunidades, já que quanto mais o trabalhador se desenvolver, mais oportunidades de carreira terá. Os programas de treinamento e desenvolvimento vão de encontro às necessidades que a empresa possui de qualificar seus funcionários para a nova ordem produtiva, bem como para atingir os ideais da excelência.

Os indivíduos valorizam sobremaneira a possibilidade de desenvolvimento pessoal e, conseqüentemente, as oportunidades oferecidas pela empresa. De acordo com as metas do programa de desenvolvimento, segundo a empresa, “novos investimentos em educação continuada estão sendo feitos para que este crescimento seja refletido em cada Colaborador. Desta forma estamos alcançando ótimos resultados. E você faz parte de tudo isto, então, MUITO OBRIGADO!<sup>53</sup>”.

Os fragmentos abaixo demonstram o reconhecimento que os trabalhadores fazem deste programa da *Beta*. Assim,

“a pessoa busca seu desenvolvimento avaliando as oportunidades. Por exemplo, se eu quero na sequência ir trabalhar em marketing, eu preciso saber o que eu preciso para isso, então vou atrás e a empresa muitas vezes percebe essa atitude e apóia, dando oportunidades para que você busque essa qualificação necessária, o desenvolvimento. Isso ela faz de

---

<sup>51</sup> Excerto da entrevista 01.

<sup>52</sup> Excerto do catálogo de apresentação da empresa.

<sup>53</sup> Excerto do jornal informativo - Setembro/2002.

diversas formas, desde flexibilização de horário até subsídios com relação à graduação, pós-graduação e idiomas. Então eu vejo que as oportunidades que a empresa dá são nesse sentido. Ela diz o que você precisa fazer e te dá um suporte para isso<sup>54</sup>”.

“A empresa investe. Você tem uma carga de treinamento violenta, desenvolve projetos em áreas diferentes e isso faz com que você tenha uma visão sistêmica. Veja: hoje eu já passei por 4 áreas diferentes. Então este é um investimento para que no futuro eu possa assumir um cargo maior, se eu corresponder, é claro. Então era essa a expectativa que eu tinha no programa *trainee*. É um programa de investimento. Você passa 2 ou 3 anos numa fase de treinamento para ter uma resposta lá na frente<sup>55</sup>”.

Segundo Freitas (2000:54), “percebe-se atualmente um movimento de revalorização do papel das empresas. Esse movimento deve-se, em grande medida, à ‘confirmação’ do capitalismo como a única via capaz de promover o desenvolvimento econômico e a crescente legitimação da ideologia neoliberal”. Nesse sentido, “numa sociedade na qual é exaltada permanentemente a importância da imagem, da aparência, do consumo, da superficialidade, as empresas encontram terreno fértil para se afirmar como o grande referente que propõe uma forma de vida de sucesso e uma missão nobre a realizar” (FREITAS, 2000:55). Logo, as empresas modernas elaboram de si e para si uma imagem grandiosa, “que se enraíza num imaginário próprio, repassado não só a seus membros, mas à sociedade como um todo” (FREITAS, 2000:55).

A *Beta* desenvolve algumas imagens para sustentar sua condição de empresa moderna e competitiva no mercado. Entre elas se encontra a imagem de *empresa excelente*, que está sempre em busca de soluções melhores, de novas tecnologias, de novos saberes para obter o sucesso. Também desenvolve a imagem de *empresa cidadã*, ou seja, a empresa que se preocupa com o bem-estar dos funcionários, seus familiares e da comunidade. As idéias mais relevantes desse conceito de cidadania são a preocupação com o bem-comum, com os direitos de igualdade e liberdade, respeito dos direitos do outro, entre outros (FREITAS, 2000). Segundo Freitas (2000:56), “o

---

<sup>54</sup> Excerto da entrevista 07.

<sup>55</sup> Excerto da entrevista 05.

discurso da cidadania tem sido feito em várias frentes, porém duas tem sido particularmente privilegiadas: cultura e ecologia”.

A *Beta* desenvolve os Programas de Responsabilidade Social, de Cultura e Lazer e de Gestão do Meio-Ambiente, que privilegiam a formação do imaginário da empresa cidadã. Os *slogans* do Programa de Responsabilidade Social da *Beta* são: doação, satisfação, solidariedade, calor humano, união, preservação, aprendizagem, meio-ambiente, alegria, renascimento, talento, vontade, cidadania, crescimento, plantio futuro<sup>56</sup>, ou seja, plantar hoje para colher no futuro.

Para articular a preocupação que diz ter com os trabalhadores, a empresa faz a junção das idéias de cidadania com as idéias propostas por programas como desenvolvimento e treinamento, programa de benefícios e o programa de saúde do trabalhador, como demonstra o texto a seguir:

“A unidade de Curitiba mantém a associação dos funcionários (...), um centro de convivência social e recreativa que oferece aos Colaboradores e seus familiares o espaço e as melhores condições para o momento de lazer. Eles também recebem ampla assistência médico-hospitalar e odontológica e os Colaboradores têm acesso a diversos programas internos de formação, treinamento e desenvolvimento, que resultam em um ambiente de trabalho muito saudável e construtivo<sup>57</sup>”.

Outras imagens sustentadas pela *Beta* são as imagens da *empresa eternamente jovem*, *empresa ética e guardiã da moral* e a *empresa comunidade* (FREITAS, 2000). A *empresa eternamente jovem* é aquela que preconiza os ideais do dinamismo, sucesso, potência, da flexibilidade, da superação de dificuldades. Segundo Pagès et al. (1993:163),

“a organização, na sua realidade econômica e política, propõe aos indivíduos uma imagem de força e de poder: o porte da organização, seu caráter mundial, sua eficácia, seus objetivos de conquista (lucro e expansão), constituem uma imagem agressiva de onipotência (o caráter mundial é importante neste caso), que favorece a projeção de sonhos individuais de onipotência, ao mesmo tempo que mantém a angústia que os alimenta”.

---

<sup>56</sup> Estes *slogans* são constituintes do folder do projeto de ação social da empresa.

<sup>57</sup> Excerto do folder de apresentação da empresa.

De acordo com um trabalhador da *Beta*,

“quando a gente era criança via sempre as pessoas trabalhando na *Beta* e essas pessoas tinham um padrão de vida diferenciado dos demais. Como eu falei: o salário, a questão salarial da *Beta* era muito diferente em relação às outras empresas, pagava-se aqui praticamente o dobro do que se pagava aí fora. E você sabe como é criança, se você visse alguma coisa que te dava um *status*, te dava uma condição de vida melhor, é claro que qualquer um queria trabalhar aqui. Antigamente você chegava numa loja e falava “eu trabalho na *Beta*”. Pronto! Você não precisava de mais nada. A *Beta* era conhecida, sempre foi conhecida e é uma potência. E eu acho que hoje a alegria de trabalhar na *Beta* é mais a realização desse sonho<sup>58</sup>”.

A *empresa ética e guardiã da moral* é aquela que enfatiza os ideais de preocupação constante com o indivíduo-trabalhador. Segundo Freitas (2000:62), a empresa é “guardiã da honestidade, do respeito, da seriedade, de transparência, de dignidade; responsáveis por uma missão nobre, elas assumem ares de santidade”. Essas características podem ser observadas nos seguintes fragmentos de entrevista:

“Todos os supervisores, a grande maioria, começaram da base, foram crescendo gradativamente. Existem hoje alguns gerentes, aqui na nossa unidade, que começaram de baixo mesmo. Eu diria que isso é reconhecimento e respeito pelo colaborador. Isso a empresa faz questão de fazer e demonstrar: reconhecimento e respeito. Isso faz com que as pessoas fiquem tanto tempo aqui<sup>59</sup>”.

“Respeito pelas pessoas, principalmente. Respeito pela tua opinião, pela tua liberdade de expressão, a tua criatividade. Enfim, você poder se expressar como ser humano que você é. Não ser vetada essa liberdade de expressão<sup>60</sup>”.

“Eu penso que estaria bem integrada numa empresa quando me sentisse confortável com a forma que as pessoas estivessem me tratando. O respeito, a forma como eu me adaptei à empresa, a coerência do que foi dito durante o processo seletivo com a realidade do dia a dia, as minhas atividades, os meus direitos, os benefícios, o ambiente<sup>61</sup>”.

A *empresa comunidade* é aquela que utiliza o discurso de ser uma comunidade ou uma família. Os indivíduos se identificam não só pelas competências

---

<sup>58</sup> Excerto da entrevista 01.

<sup>59</sup> Excerto da entrevista 02.

<sup>60</sup> Excerto da entrevista 07.

<sup>61</sup> Excerto da entrevista 14.

profissionais que devem ter, mas também pelas características de comportamento, atitudes e de relação (FREITAS, 2000). Esse discurso de família é reforçado no interior da empresa, tanto nos ambientes de trabalho (fábrica e escritório), quanto nos ambientes de lazer proporcionados pela empresa (clube, festas). É comum os trabalhadores se referirem à empresa e aos relacionamentos da mesma como sendo uma família. Nas palavras de um trabalhador, percebe-se, por exemplo:

“eu não tenho muito conhecimento do que acontece nas outras empresas, mas converso muito com nossos fornecedores e a gente percebe que lá fora não é assim. Aqui existe esse vínculo muito forte de benefícios, de bem-estar, de bom ambiente de trabalho, de expectativas que você pode ter, de objetivos que você queira atingir, é algo bem forte esse sentimento de família *Beta*, ela é muito unida<sup>62</sup>”.

A *Beta* suprime um conflito que é abolido da linguagem organizacional. As providências tomadas pela empresa não têm por objetivo evitar os conflitos, mas sim “propiciar o bem-estar dos trabalhadores, o sucesso da empresa, a satisfação dos clientes, a boa reputação da empresa na coletividade, todos critérios *positivos*” (PAGÈS et al., 1993:34). São as políticas da empresa que respondem e se antecipam aos conflitos. Nessas se incluem as políticas de pessoal, políticas financeiras, comerciais, entre outras, e visam “reger a conduta dos trabalhadores, dos clientes e de todos os grupos sociais com os quais a empresa tem relações, de maneira a evitar que esses se agrupem e entrem em conflito com as finalidades da organização” (PAGÈS et al., 1993:34).

De acordo com Pagès et al. (1993), a organização hipermoderna<sup>63</sup> possui as

---

<sup>62</sup> Excerto da entrevista 09.

<sup>63</sup> Segundo Pagès et al. (1993:35), a organização hipermoderna é aquela que possui um “desenvolvimento fantástico de seus processos de mediação, sua extensão a novas zonas (instâncias), sua interconexão cada vez mais ramificada e sua constituição em sistemas cada vez mais coerentes”. As transformações de uma empresa moderna para uma hipermoderna têm relação com as transformações do aparelho produtivo. Como característica, vê-se a intelectualização das tarefas, a ciência e as técnicas cada vez mais envolvidas nos processos de produção, a maior divisão técnica do trabalho, a interdependência das tarefas, a mudança e a renovação constantes. Nessas organizações, os trabalhadores devem ser mais instruídos e capazes de compreensão de como funciona o aparelho produtivo, não apenas se interessando por realizar tarefas corriqueiras. Os trabalhadores devem ter

seguintes características: (a) desenvolve o sistema de mediações econômicas (altos salários e possibilidades de carreira); (b) desenvolve um sistema de autonomia controlada, assegurando a administração à distância (as ordens e as interdições são substituídas por regras e princípios, não há mais o chefe autoritário, o chefe vira o intérprete das regras da organização traduzindo a linguagem da organização); (c) desenvolve a idéia de que a organização é um lugar autônomo de produção ideológica, de religião empresarial, articulada a todas as práticas da empresa, legitimando, assim, essas idéias. A organização também é um lugar de produção de conceitos e valores; (d) desenvolve a dominação psicológica da organização sobre os trabalhadores, ou seja, age sobre o inconsciente dos trabalhadores, modelando as estruturas de suas personalidades.

Com esse sistema de mediação, “o indivíduo tende a assumir a organização, sua ideologia e suas regras, o trabalho que ela lhe proporciona e a reproduz, assim, da maneira mais segura e ao mesmo tempo mais suave e adaptada do que se fosse o objeto de uma restrição (coerção) direta. Ele vive a organização como uma droga da qual não pode se separar” (PAGÈS et al., 1993:36). Dessa forma, os conflitos dos indivíduos permanecem no nível psicológico, não levando o indivíduo a uma mudança frente à organização e nem promovendo uma mudança de estrutura social.

Na organização capitalista hipermoderna, a dependência psicológica dos trabalhadores se dá com a organização<sup>64</sup>, que passa a ser o lugar privilegiado da identificação, da projeção e da introjeção. O trabalhador ama e detesta a organização e

---

iniciativa; aceitar e desejar a mudança; interessar-se e estarem cada vez mais engajados em seu trabalho; ter desejo e anseio de cooperação; ter capacidade de adaptação e, principalmente, adaptar-se às equipes constantemente transitórias e às mudanças nas tarefas. De acordo com Pagès et al. (1993:35), “a organização hipermoderna deve assegurar estas transformações do sistema produtivo e manter seu controle sob sua orientação e, ao mesmo tempo, transformar os trabalhadores no sentido desejado e manter seu controle sobre os mesmos, em uma situação em que este controle poderia tender mais a escapar-lhe que anteriormente”. A *Beta* se caracteriza como uma organização hipermoderna.

<sup>64</sup> A empresa clássica é considerada uma entidade fria, lugar do capital e do dinheiro. Os sentimentos relativos a ela são a indiferença ou a hostilidade. Em raros casos, “ela se confunde com a figura do patrão, que se venera e odeia como um pai e um deus. As relações psicológicas passionais se concentram nas pessoas mais próximas e, principalmente, sobre os chefes” (PAGÈS et al., 1993:37).

mantém com ela relações infantis de submissão e revolta, pois o inconsciente não investe contra as pessoas, mas sim contra a organização e as estruturas institucionais. Segundo Pagès et al. (1993), esse fenômeno traz uma mudança nos mecanismos de reprodução social, que é de grande valia para as organizações, já que são as estruturas sociais que tendem a modelar a personalidade das pessoas e não mais o processo de identificação com elas. Portanto, quem educa o homem nos padrões aceitos pela organização não são mais as pessoas, os chefes, os instrutores, mas a própria organização com suas regras, princípios, valores, oportunidades e ameaças.

A organização investe no “indivíduo por todos os lados de maneira coerente, pois em todos os níveis a organização produz o indivíduo e incita-o a reproduzi-la a seu modo” (PAGÈS et al., 1993:38). Os níveis em que ocorre o controle (econômico, político, ideológico e psicológico) se relacionam e são interdependentes. Logo, a empresa atua em todos os níveis para assegurar o controle social.

O indivíduo aceita as soluções definidas pela organização, introjeta seus princípios e prazeres, bem como a ameaça constante da organização sobre ele, porque não é capaz de enfrentar suas próprias contradições, por se reconhecer como um trabalhador que pertence a uma coletividade impotente para estabelecer relações de cooperação verdadeiras. O controle que a organização exerce sobre os indivíduos tem um componente tanto social quanto psicológico.

Segundo o relato,

“eu me considero feliz, tenho satisfação em levantar cedo e vir para a empresa, em estar aqui e é claro que às vezes você leva algumas preocupações para casa, mas isso em função de você querer que as coisas andem certinhas. Não tenho queixa nenhuma, e o meu trabalho procuro fazer da melhor maneira possível e fico contente quando consigo<sup>65</sup>”,

infer-se que a empresa não é mais o lugar da produção, da estrutura hierarquizada, dos conflitos. Ela passa a ser uma instituição e torna-se uma comunidade, uma

---

<sup>65</sup> Excerto da entrevista 01.

sociedade, ou seja, um lugar onde a libido<sup>66</sup> permite a troca de afetos entre os indivíduos, a identificação entre si e a adesão às regras e valores impostos (ENRIQUEZ, 1995). O que é dado pela organização é uma armadilha imaginária que tem a intenção de prender totalmente o indivíduo a ela.

As características da *Beta* até aqui demonstradas confirmam a teoria de Lapassade (1975) sobre a burocracia. De acordo com o autor, a burocracia é composta das seguintes características:

- a. a burocracia é uma forma de estruturação das relações de poder;
- b. a burocratização implica na alienação das pessoas nos papéis e dos papéis no aparelho, ou seja, o universo burocrático é impessoal;
- c. as decisões são tomadas por instâncias anônimas e desconhecidas;
- d. as comunicações acontecem numa única direção – de cima para baixo;
- e. a estrutura do poder está calcada em dois patamares, alimenta-se da ideologia do saber e apoia-se numa pedagogia diretiva;
- f. há o desenvolvimento do conformismo, a preservação da falta de iniciativa e a ratificação da separação nos dois níveis da organização burocrática;
- g. os indivíduos e grupos heterônomos contribuem para que a autonomia vigente seja a da organização, pois estão voltados ao cumprimento das normas estabelecidas de fora, ou seja, pela organização, e cumprem a pedagogia da heteronomia, em que todos são treinados e desenvolvidos de acordo com as necessidades da organização e de suas tarefas;

---

<sup>66</sup> Libido é um conceito da psicanálise. Segundo Freud (1921:101), “libido é a expressão extraída da teoria das emoções. Damos esse nome à energia, considerada como uma magnitude quantitativa (embora na realidade não seja presentemente mensurável), daqueles instintos que têm a ver com tudo o que pode ser abrangido pela palavra ‘amor’. O núcleo do que queremos significar por amor consiste naturalmente (e é isso que comumente é chamado de amor e que os poetas cantam) no amor sexual, com a união sexual como objetivo. Mas não isolamos disso – que, em qualquer caso, tem sua parte no nome ‘amor’ –, por um lado o amor próprio, e, por outro, o amor pelos pais e pelos filhos, a amizade e o amor pela humanidade em geral, bem como a devoção a objetos concretos e a idéias abstratas”.



h. a burocracia pressupõe a resistência à mudança;

i. a burocracia é fonte de comportamentos desviantes e de grupos fragmentários ou informais, ou seja, todos aqueles que não seguirem as regras e não entrarem no esquema que a organização oferece serão vistos e tratados como excluídos, promovendo a formação de subgrupos e grupos informais;

j. a burocracia serve para alguns como aparato de conquista para alcançar posições e ser reconhecido, ou seja, aqueles que querem fazer carreira na organização precisam, para isso, fazer concessões e contornar todas as possibilidades de alcance de objetivos.

A organização *Beta*, todavia, é compreendida como sendo um jogo de contradições controlado, em que se misturam fragmentos do discurso que resultam das ordens: econômicas (lugar de controle sobre as forças de trabalho e suas contradições); política (controle sobre as finalidades da produção); ideológica (das representações e dos valores) e psicológica (estruturas e conflitos de personalidade). Pagès et al (1993) admitem que a organização é um sistema de mediações.

Tendo em vista os aspectos citados, a vida social pode ser entendida como um conjunto de comportamentos que se desenrolam na realidade, se apresentam no momento real e são visíveis, pois são determinados através de símbolos unívocos, como a linguagem prescrita, as normas aceitas, as estruturas estatais, industriais ou familiares (ENRIQUEZ, 1974). Aos indivíduos (atores sociais) resta a possibilidade de perceber os mecanismos que operam, as funções a garantir, os papéis a ocupar para poder encontrar o seu lugar no sistema social desdobrado em volta ou encontrar a lei que preside o funcionamento desses diversos elementos. Segundo ENRIQUEZ (1974:53), “tudo ocorre como se a vida fosse estritamente formalizada e pudesse ser apreendida e controlada”. Essa realidade da vida social está presente na realidade da *Beta*, mas de forma particular, pois toda organização visa controlar os indivíduos e a realidade social para poder produzir mais e, conseqüentemente, lucrar mais. Sendo assim, a realidade organizacional pode ser entendida como um sistema de relações, mas que foi demarcada pelo fundador da organização. No entanto, necessita-se

questionar se é possível descrever e prever a dinâmica de uma realidade social, ou seja, se tudo o que realmente acontece na realidade organizacional é visível, compreensível e aceitável a “olho nu”, como se através de uma simples atitude de observação e reflexão fosse possível captar a realidade. Essa realidade organizacional “previsível” e visível a “olho nu” só pode ser construída e, como construção, ela só permite ver aquilo que deseja. É como se não houvesse nada para além do que se manifesta. Tudo o que se vê só se refere ao que é expresso e, portanto, todos os indivíduos, a organização e sua dinâmica são definidos pelo que dizem e fazem. (ENRIQUEZ, 1974).

A grande verdade é que a realidade social e, assim, a organizacional, é algo que contém atrás de si elementos não manifestos. A “outra cena”, como intitula Enriquez (1974), também está presente e é nela que se desenrola a função imaginária.

Mas, o que busca o indivíduo ao trabalhar numa organização assim? Pode-se incluir nessa resposta reconhecimento, realização, liberdade, atividade, independência, perspectivas temporais amplas, controle sobre o mundo e expressão de aptidões próprias. A organização lhe proporciona um certo espaço para realizações psíquicas, mas também se mostra exigente de passividade, de dependência, de submissão, de uma perspectiva temporal limitada e uso de poucas aptidões pessoais (DRAGO, 1992).

A organização se institui como um espaço de contradições (PAGÈS et al., 1993). Nela é possível uma satisfação pulsional, mas também frustrações, recalcamientos e repressões (ENRIQUEZ, 1974). O que os indivíduos não encontram na organização é a possibilidade de subjetivação e de um espaço para encenar o que lhes é fundamental psiquicamente: processos de identificação, simbolização, pertencimento a um grupo, entre outros (ARAÚJO e CARRETEIRO, 2001).

As organizações são construções sociais e históricas, que ao longo do tempo adquirem certa autonomia dos sujeitos que a constituem. Essas organizações são, por essência,

(...) instâncias de mediação entre os interesses dos sujeitos a ela vinculados e os objetivos para os quais foram criadas. As organizações não são entes abstratos, sujeitos absolutos,

entidades plenamente autônomas, unidades totalizadoras e independentes, mas construções sociais dinâmicas e contraditórias, nas quais convivem estruturas formais e culturais, manifestas e ocultas, concretas e imaginárias” (FARIA, 2003:03).

Segundo Pagès et al. (1993:31),

“a organização não é, como pretende a teoria das organizações, um conjunto de dados, objetivos, capital, restrições, mão-de-obra, procedimentos, etc., da qual nos limitamos a constatar a existência de uma perspectiva positiva, e a estudar as ligações sistêmicas. A uma tal abordagem falta o essencial do fenômeno organizacional, mesmo que ela recorra aos métodos mais sofisticados de análise dos sistemas. A organização é um conjunto dinâmico de respostas a contradições. É realmente um sistema, mas um sistema de mediações que só pode ser compreendido pela referência à mudança das condições da população e das contradições entre os trabalhadores por um lado, a empresa e o sistema social, de outro”.

As organizações capitalistas, mais especificamente a estrutura hierárquica da empresa, estão marcadas pelo caráter sagrado do chefe, impessoalidade organizacional, individualismo e racionalidade (TRAGTEMBERG, 1980), características amplamente encontradas na *Beta*.

Tomando por base uma exemplificação subjetiva da compreensão da dinâmica das organizações e seus efeitos para os indivíduos, pode-se dizer que “as organizações, como representações micro da macroestrutura da sociedade, são o local privilegiado onde a repressão ao princípio do prazer, através do princípio da realidade<sup>67</sup>, dá-se de forma completa. De outra forma, é na organização que o trabalho alienado é explorado em nome da racionalidade do sistema. O princípio da realidade converte o indivíduo num ego organizado. Esse é o papel da organização” (DRAGO, 1992:63).

Enriquez (2000:18) salienta que “a organização (microsociedade por natureza) luta contra as seguintes angústias: a) medo do disforme, do caos; b) medo

---

<sup>67</sup> O princípio do prazer e o princípio da realidade são conceitos elaborados por Sigmund Freud. Por *Princípio do Prazer* entende-se a necessidade do indivíduo em satisfazer toda e qualquer necessidade sua (é o que predomina nos bebês ao nascer). Já o *Princípio da Realidade* é o que impede que o indivíduo possa satisfazer a todo e qualquer momento suas necessidades. Se o bebê nasce sob a égide do princípio do prazer, com o passar do tempo ele passará a ser regido pelo princípio da realidade: o comando da vida social.

das pulsões não canalizadas; c) medo do desconhecido; d) medo dos outros; e) medo do pensamento exigente; f) medo da palavra livre, o que leva ao desenvolvimento de uma palavra ‘em liberdade vigiada’”. Essa compreensão de organização está adequada àquilo que até aqui foi exposto sobre a crise no sistema, na sociedade e no mundo das organizações e do trabalho, pois considera, além das influências dos aspectos da crise nas organizações, a dimensão subjetiva como questão primordial para entender o contexto organizacional.

#### 4.3 A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA DE MEDIAÇÃO

Com o desenvolvimento do capitalismo e das práticas de gestão, a época da exploração visível, das classes bem distintas, dos afrontamentos brutais é transposta para a época da interiorização das coerções, da emergência da classe média, da canalização e institucionalização dos conflitos, da linguagem normalizada e unificada da boa administração<sup>68</sup>. As organizações mediam as contradições dos grupos sociais internos e externos a ela e, segundo Pagès et al. (1993), a mediação está diretamente ligada à antecipação de conflitos. Numa nova configuração, de acordo com a reestruturação produtiva e os novos modelos de gestão, a organização se antecipa aos conflitos, absorvendo e transformando as contradições antes que estas eclodam em conflitos coletivos.

A contradição presente na organização diz respeito à contradição da luta de classes, contradição entre os próprios trabalhadores e contradições intra-psíquicas do indivíduo. Na *Beta* a contradição repousa na necessidade de desenvolver as forças produtivas num sistema de produção controlado e no desenvolvimento da iniciativa, da atividade intelectual, da cooperação, da capacidade de criação dos indivíduos.

Na prática, contudo, ao mesmo tempo em que a *Beta* quer garantir o controle e subornar as forças produtivas de acordo com os seus objetivos, ela também oferece

---

<sup>68</sup> EsSs características são constantemente reforçadas no interior da *Beta*.

ao indivíduo um sistema de mediação. Esse sistema abranda os conflitos e provoca as satisfações de ordem econômica, política, ideológica e psicológica, pois a empresa oferece ao indivíduo um trabalho satisfatório, responsabilidades, satisfações morais, um bom salário, momentos de prazer, entre outros (PAGÈS et al., 1993).

Na organização, as contradições são deslocadas<sup>69</sup> e transformadas, de acordo com a seguinte ordem: das contradições dos trabalhadores com a organização e com o sistema social; às políticas contraditórias da organização e, enfim; às contradições psicológicas individuais. Ou seja, a contradição do sistema social é deslocada e transformada em contradições psíquicas inerentes ao indivíduo. Para a mediação acontecer, é necessário que as contradições do sistema e da organização sejam introjetadas<sup>70</sup> pelo indivíduo através das políticas da organização, que são vividas como se fossem suas, impedindo-o de lutar contra as mesmas. Isso favorece a consolidação da ideologia da organização, oferecendo uma fonte de satisfação ao indivíduo, que passa a valorizar sua experiência e reforçar o conflito da organização e do sistema como sendo seu e evitar, inclusive, que o conflito venha à tona.

A função da mediação é trazer uma síntese provisória às contradições, impedindo que elas acabem em conflito. A *Beta* se antecipa aos conflitos, traz uma solução pronta para eles e facilita a integração dos trabalhadores a si própria, a seus objetivos específicos e às relações de produção capitalistas. Segundo Pagès et al. (1993), o que ocorre no interior das organizações é um jogo de contradições, em que se misturam elementos de ordens econômica, política, ideológica e psicológica, caracterizando um processo multiforme.

Em estudos de psicossociologia, já existem muitos escritos a respeito do

---

<sup>69</sup> Segundo Laplanche e Pontalis (2001:116) o deslocamento se dá devido ao “fato de a importância, o interesse, a intensidade de uma representação ser suscetível de se destacar dela para passar a outras representações originariamente pouco intensas, ligadas à primeira por uma cadeia associativa”.

<sup>70</sup> A introjeção é um processo em que “o sujeito faz passar, de um modo fantasístico, de ‘fora’ para ‘dentro’, objetos e qualidades inerentes a esses objetos” (LAPLANCHE e PONTALIS, 2001:248).

processo de gerenciamento. Ele é visto como uma tecnocratização das ciências e compreendido como uma nova ideologia da relação identitária entre a identidade da organização (reduzida ao que desejam os gerentes) e a identidade dos indivíduos que nela trabalham (PALMADE, 2001). O gerenciamento é a nova gestão de RH das organizações e, na maioria das vezes, se aproveita do enfraquecimento do laço social, do individualismo e da perda do emprego para facilitar a adesão dos homens aos novos valores das organizações. Sendo assim, os valores dos homens (a autonomia, lealdade, liderança, entre outros) se desenvolvem com a condição de se identificarem aos objetivos e à cultura da organização.

Nesse sentido, como observa Drago (1992:64), “a teoria das organizações teria como preocupação central de análise o trabalho herético nas e das organizações produtivas e não produtivas”. No entanto, essa teoria não compreende questões como relações de poder, dominação, alienação, sofrimento, repressão, entre muitos outros fenômenos que ocorrem no interior das organizações. Segundo Drago (1992), uma das saídas para tratar dessas questões seria a organização voltar sua atenção para o indivíduo e para o grupo, levando-os a ter consciência de seu cotidiano e a possibilidade de agir com sua individualidade no sistema.

De acordo com Pagès et al. (1993:27), “o processo de mediação se coloca como a aliança das restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos ao indivíduo”. Os objetivos dele e da organização e, conseqüentemente, do sistema, são contraditórios. Por isso, faz-se necessário um fator para abrandar as contradições e também seus conflitos. Os privilégios passam a atuar, então, justamente no sentido de abrandar e ocultar esses conflitos e contradições. Para Pagès et al. (1993), a empresa oferece um sistema de mediação que opera nos seguintes domínios: econômico, político, ideológico e psicológico, como mostra o quadro a seguir:

QUADRO 4.1: SISTEMAS DE MEDIAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Sistemas de Mediação	O que a empresa oferece	O que o indivíduo aceita
<b>Econômico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política de altos salários.</li> <li>Possibilidades abertas de carreira.</li> <li>Redução de discriminações (diploma, sexo, meio social, família).</li> <li>Segurança de emprego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho excessivo.</li> <li>Objetivos de lucro e expansão da empresa.</li> <li>Relações de produção e do sistema social</li> <li>Dominação capitalista.</li> </ul>
<b>Político (conjunto de técnicas de administração à distância)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento da iniciativa pessoal.</li> <li>Autonomia e liberdade no trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respeito às diretrizes centrais da empresa.</li> <li>Interiorização, aplicação e reprodução de regras e princípios.</li> <li>Impossibilidade de satisfazer desejos e controlar as finalidades do seu trabalho.</li> <li>Respeito a uma política sobre a qual não tem domínio.</li> <li>Autonomia controlada.</li> </ul>
<b>Ideológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interpretações individuais e diversas para a ideologia dominante produzida pela empresa.</li> <li>Idéia de que a empresa trata os indivíduos humanamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aceitação e reprodução da ideologia dominante na empresa e sociedade.</li> </ul>
<b>Psicológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organização é máquina de prazer e angústia. Os privilégios e restrições (coerções) se tornam em prazer-angústia.</li> <li>Recompensa das angústias: prazeres que a organização oferece (prazer do tipo agressivo, prazer de conquistar, de dominar os outros, os clientes, colegas, de se superar e de se autodominar, de se fundir com a organização)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onipresença dos controles;</li> <li>Caráter ilimitável e inatingível das exigências.</li> </ul>

FONTE: ELABORADO DE PAGÈS ET AL. (1993).

A organização se apresenta como “um conjunto dinâmico de respostas a contradições. É realmente um sistema, mas um sistema de mediações que só pode ser compreendido pela referência à mudança das condições da população e das contradições entre trabalhadores por um lado, a empresa e o sistema social, do outro” (PAGÈS et al. 1993:31).

Essa organização tem a condição de transformar as contradições coletivas em individuais. Por isso, cada indivíduo as vive isoladamente. As contradições globais que se localizam nos níveis econômico, político, ideológico e psicológico são, então, transformadas em contradições psicológicas.

A organização media constantemente as contradições de grupos sociais internos e externos a ela. Os porta-vozes das necessidades organizacionais são seus dirigentes e, como tal, apresentam-se como agentes mediadores dos diferentes

interesses entre grupos que cerceiam o limite organizacional. Os dirigentes da organização apresentam como ordem das coisas o que é apenas uma resposta mediadora contingente e singular às contradições vivas. Segundo Pagès et al. (1993:33), “é nessa armadilha que cai, a nosso ver, a ‘teoria das organizações’, quando aceita a linguagem das organizações e de seus dirigentes, considerando como dados os produtos da organização, relatório de produção, regras, procedimentos, sem querer ver as relações contraditórias que as fundamentam”.

O processo de mediação pressupõe também uma antecipação de conflitos, ou seja, a organização absorve e transforma os conflitos antes que eles resultem em conflitos coletivos. De acordo com Pagès et al. (1993), a antecipação dos conflitos é um traço característico da empresa e da sociedade capitalista, que se afirma na medida em que essas se desenvolvem. Ao observar de perto uma empresa hipermoderna, “ficamos surpresos por sua extraordinária capacidade de pressentir os conflitos potenciais e de tomar providências antecipadoras. (...) A empresa moderna é a empresa da *solicitude*, ao mesmo tempo em que é a do segredo e da manipulação” (PAGÈS et al., 1993:34).

Já que o indivíduo percebe o conflito entre ele e a organização como seu, sente-se “ao mesmo tempo ameaçado e protegido, feliz e infeliz, cheio de satisfações e aprisionado, livre e drogado”. O indivíduo se identifica “com a organização, com seus objetivos, com sua filosofia, com o trabalho que ela lhe propicia; ele chega a amar sua servidão, pela qual entretanto sofre, em suma, tudo que o prende à organização é ao mesmo tempo fonte de prazer e angústia” (PAGÈS et al., 1993:30).

As organizações trazem “uma ‘resposta’ às contradições psicológicas individuais e interindividuais. Elas permitem ao indivíduo defenderem-se da angústia, lhe propõe um sistema de defesa sólido, socialmente organizado e legitimado pela sociedade, às custas de reforços múltiplos. Medem assim não somente as contradições sociais mas também as contradições psicológicas e interpsicológicas. Oferecem uma solução global aos problemas da existência” (PAGÈS et al., 1993:39-40).

Segundo Pagès et al. (1993:144),



“o indivíduo está ligado à organização hipermoderna não apenas por laços materiais e morais, por vantagens econômicas e satisfações ideológicas que ela lhe proporciona, mas também por laços psicológicos. A estrutura inconsciente de seus impulsos e de seus sistemas de defesa é ao mesmo tempo modelada pela organização e se enxerta nela, de tal forma que o indivíduo reproduz a organização, não apenas por motivos racionais, mas por razões mais profundas, que escapam à sua consciência. A organização tende a se tornar fonte de sua angústia e de seu prazer. Este é um dos aspectos mais importantes de seu poder. Seu domínio está na capacidade de influenciar o inconsciente, de ligá-lo a ela de forma quase indissolúvel, com mais força e de toda maneira de modo diferente que no caso da empresa clássica”.

A organização como um todo se torna um objeto, através do qual o indivíduo pode satisfazer suas vontades e seus desejos inconscientes. Ele se vincula à organização e realiza através dela processos psicológicos com o intuito de alcançar seus objetivos. Segundo Pagès et al. (1993:146),

“pela projeção sobre o objeto, de partes de si, de seus impulsos e de seus medos reprimidos, o indivíduo se torna uma parte do objeto, que vai então expressar, em seu lugar, seus medos e seus desejos e lhe permitir de os viver inconscientemente sem os assumir. Inversamente, o objeto assim investido pelo inconsciente do indivíduo é introjetado, ele toma o lugar das emoções reprimidas no inconsciente do sujeito, tornando-se parte dele”.

O resultado desse duplo processo é a identificação. O inconsciente individual e o objeto se ligam e, assim, se tornam indissociáveis.

A organização, e não mais os chefes, como na organização capitalista clássica, é o que torna-se o objeto de investimento amoroso. A organização é uma entidade anônima investida pelo indivíduo, assim como suas regras, suas políticas e seus princípios. Esse processo garante a reprodução da organização, já que a sujeição do indivíduo à organização é mais rigorosa, havendo uma menor sujeição da organização aos casos conjunturais de relações interpessoais (PAGÈS et al., 1993:148).

#### 4.4 UM ESQUEMA PARA A ANÁLISE DAS FORMAS DE CONTROLE SOCIAL

Faria (2003) parte dos estudos de Motta (2000) para propor uma classificação das formas de controle organizacional. Ele sugere que as formas de

controle sejam classificadas em: controle físico, normativo, finalístico ou por resultados, político, simbólico-imaginário, por vínculos e por sedução monopolista.

O controle por vínculos, segundo Faria (2003:05), “refere-se à concepção de um projeto social comum, atuando através de contratos formais ou psicológicos, dos interesses e das necessidades, do amor, da ternura, da libido, da identificação subjetiva ou inconsciente, da expressão de confiança nos desígnios da organização, das transferências egóicas e do fascínio”.

A partir desse modelo proposto por Faria (2003) é feita a análise do vínculo como uma forma de controle social na organização.

## 5 VÍNCULO E SUBJETIVIDADE NA ORGANIZAÇÃO

Segundo Ferreira (1999), vínculo é “tudo o que ata, liga ou aperta”. O indivíduo pode se vincular, ou seja, se unir, se atar ou se ligar a outro indivíduo, a um objeto, a um grupo, a uma organização ou a uma instituição. O vínculo possibilita a relação entre um indivíduo e outro e entre um indivíduo e um objeto que ele identifique importante para a realização de suas necessidades, seus desejos ou para a satisfação de suas pulsões. O vínculo pressupõe uma relação de cumplicidade, pois, para haver a vinculação, é necessário que as partes tenham um interesse pela relação, uma necessidade ou um desejo pela vinculação.

Na empresa *Beta*, tanto os funcionários quanto a organização necessitam do vínculo para possibilitar uma relação entre eles. A organização necessita do trabalhador unido a ela para poder produzir, manter seu sistema em atividade e atingir seu objetivo de lucro. O indivíduo necessita da organização para, através dela, realizar algumas de suas necessidades e, inclusive, prezar por sua sobrevivência, já que os elementos que a empresa oferece (salário, benefícios, oportunidade de pertencer a um grupo, entre outros) são essenciais para isso. A organização utiliza o vínculo formal e o psicológico como forma de propiciar algo para o funcionário e mantê-lo ligado à empresa. Em contrapartida, o indivíduo oferece seu trabalho, integra-se à organização, cumpre seu papel na dinâmica das interações sociais e contribui para a dinâmica da organização.

O vínculo formal entre empresa e funcionário se caracteriza pelo contrato de trabalho e todos os benefícios e condições de trabalho que a empresa oferece para o funcionário. O vínculo psicológico se caracteriza pela possibilidade de satisfazer necessidades psicológicas e obter satisfação através das relações sociais que se delineiam no interior da organização. As necessidades dos indivíduos podem ser conscientes, ou seja, os indivíduos sabem quais são suas necessidades e agem com a intenção de satisfazê-las. Podem também ser inconscientes, quando eles não sabem sobre suas necessidades, mas procuram satisfazê-las mesmo assim. Nesse caso, cita-se

como exemplo a necessidade de pertencer a um grupo, reconhecer-se como igual a outras pessoas, sentir-se “aliviado” do temor do despedaçamento<sup>71</sup>, ser reconhecido por seu trabalho e como pessoa, entre outros.

A compreensão do processo vincular auxilia no entendimento do advento do social na vida dos homens, na organização do *socius*, na dinâmica das relações sociais e psicológicas entre indivíduos e grupos, na possibilidade da configuração social (família, escola, empresa, entre outros) e na possibilidade de fundar a instituição. O vínculo traz uma compreensão da razão pela qual os indivíduos se mantêm ligados uns aos outros, os grupos se formam e organizações se constituem e perpetuam. Certamente o vínculo está na base dos processos sociais e é essencial para os processos de socialização e sociabilidade.

Pichon-Rivière (2000:03) compreende o vínculo como “a maneira particular pela qual cada indivíduo se relaciona com o outro ou outros<sup>72</sup>, criando uma estrutura particular a cada caso e a cada momento”. Isso justifica porque as pessoas percebem e apontam elementos diferenciados como sendo os mais importantes para a sua vinculação à empresa. Uns apontam que o mais importante é o salário que ganham, outros a segurança que têm no trabalho e o ambiente de trabalho, entre outros aspectos, como demonstram os trechos de entrevista abaixo.

“Naquela época quem trabalhava na *Beta* tinha um salário bastante diferenciado das demais empresas... entrei aqui como auxiliar de produção, mas mesmo assim o salário praticamente dobrou. Daí eu preferi trabalhar aqui a ficar lá (em outra empresa)<sup>73</sup>”.

---

<sup>71</sup> O temor do despedaçamento se refere ao medo que o indivíduo tem de que o *socius* se dilacere (ENRIQUEZ, 1999). Também faz referência ao medo da perda da identidade.

<sup>72</sup> O outro só existe enquanto existe para nós, o que significa que uma forma de ligação (identificação, amor, solidariedade, hostilidade) é indispensável para constituir aquilo que é um outro. É preciso então a existência de um vínculo libidinal para que o sujeito possa investir em um objeto sua libido, e assim se fazer reconhecer enquanto sujeito na relação (ENRIQUEZ, 1997b). A libido é uma energia advinda da transformação da pulsão sexual no que se refere a seu objeto, sua meta e sua fonte de explicação. Esse processo será discutido a seguir.

<sup>73</sup> Excerto da entrevista 01.

“O fato destes nossos amigos, desses nossos ex-funcionários terem se dado mal lá fora, fazem a gente reforçar cada vez mais que estamos bem aqui, pois tenho um salário muito na média do mercado, tenho todas as mordomias que a empresa pode dar: refeição no local, assistência médica, odontológica, tudo, tudo que você pensar ela realmente disponibiliza para os funcionários<sup>74</sup>”.

“Olha, se eu disser que não deixa com vontade (de mudar de empresa), eu estou mentindo, mas o que a gente avalia bastante aqui é a estabilidade. Por exemplo, eu só saio daqui se eu fizer alguma coisa muito errada, ou tiver um fracasso muito grande, senão a gente tem aí uma certa estabilidade. E esta estabilidade, graças a Deus, eu tenho, eu estou aqui há 17 anos e a gente tem liberdade de trabalho<sup>75</sup>”.

“... avaliando as condições de trabalho e perspectivas das outras empresas, com as que a *Beta* oferece, a *Beta* sai na frente. Além das oportunidades, o ambiente interno faz com que o funcionário se sinta bem em trabalhar aqui<sup>76</sup>”.

O vínculo é “uma estrutura dinâmica em contínuo movimento, que engloba tanto sujeito quanto objeto” (PICHON-RIVIÈRE, 2000:XI). Na sua essência, o vínculo contém dois campos psicológicos nos quais se expressa: o campo interno e o externo ao sujeito (TARAGANO, 2000). É, porém, o vínculo interno que condiciona muitos aspectos externos e visíveis da conduta do sujeito. A relação interna é a relação do sujeito com o objeto internalizado, uma relação que acontece no psiquismo do sujeito. Já a relação externa é a relação do sujeito com o objeto no plano da ação e do comportamento manifesto, que vai trazer elementos internos e afetivos do sujeito.

Todo vínculo inicialmente é externo e depois se torna interno e num processo de espiral dialética eles vão se integrando, formando as noções de interno e externo e do que está dentro e fora do indivíduo. Esse processo dialético acaba por determinar as diferenças entre indivíduos e a singularidade de cada um deles. É essa experiência que torna possível que “as características do mundo interno de uma determinada pessoa sejam completamente diferentes daquelas do mundo interno de outras pessoas ante a

---

<sup>74</sup> Excerto da entrevista 09.

<sup>75</sup> Excerto da entrevista 01.

<sup>76</sup> Excerto da entrevista 02.

mesma experiência da realidade externa<sup>77</sup>” (PICHON-RIVIÈRE, 2000: 41).

Os vínculos psicológicos que cada indivíduo estabelece com a empresa *Beta* são peculiares, já que se trata de um processo subjetivo. Por isso, os indivíduos têm percepções diferentes a respeito de sua relação com a empresa, uns percebendo a *Beta* como uma empresa boa, que oferece muitas vantagens e se preocupa deveras com o indivíduo-trabalhador e outros percebendo a *Beta* como uma empresa “má”, que está voltada unicamente para seus interesses e não se preocupa com o indivíduo. Mesmo os indivíduos que não possuem uma boa percepção da empresa se encontram vinculados a ela. Talvez, através de uma observação e análise mais dirigida e focada nesse fato, seja possível concluir que esses indivíduos, inclusive, possuem uma maior facilidade de se desvincularem da empresa, procurando um novo trabalho.

A estrutura do vínculo “funciona acionada por motivações psicológicas e a sua dinâmica acaba por constituir uma determinada conduta, que tende a se repetir tanto na relação interna como na relação externa com o objeto” (TARAGANO, 2000:XIV). Esse fato explica, até certo ponto, a constância e a firmeza dos vínculos estabelecidos entre indivíduo e organização, pois o vínculo pressupõe uma relação psicológica e subjetiva (interna) inicialmente e se reproduz na realidade em seguida. Logo, a forma de se relacionar e a conduta do indivíduo tendem a seguir um determinado padrão. No entanto, sabe-se que a subjetividade se transforma a cada momento em que o indivíduo se relaciona, podendo também ocorrer uma transformação no modo de vinculação do indivíduo.

Assim, o vínculo psicológico pode ser entendido como a dinâmica psíquica da inter-relação entre sujeito e objeto, que se dá no espaço subjetivo. É o processo que possibilita ao sujeito reconhecer o outro enquanto objeto de desejo e sujeito, assim

---

<sup>77</sup> Outros autores também enfatizam a relação dialética entre mundo interno e mundo externo. Quando Bock et al. (2001) sugerem um conceito de subjetividade focando a idéia de mundo interior de cada pessoa, constituído e transformado pelas relações estabelecidas com o mundo, eles também se referem a um processo de relação em espiral dialética. O mesmo ocorre com Berger e Luckmann (1985) ao proporem que a construção social da realidade está calcada num processo de interação relacional dialética entre os indivíduos e o meio em que vivem.

como se reconhecer enquanto sujeito. Segundo a teoria psicanalítica, “a única condição imposta ao objeto é ser um meio de proporcionar satisfação” (LAPLANCHE e PONTALIS, 2001:445).

Na organização analisada não foi possível identificar os objetos específicos elegidos pelos indivíduos para satisfazer suas necessidades. Sabe-se que os indivíduos mantêm um laço com a organização e com os grupos da organização para realizar o que lhes é da ordem da necessidade.

Pichon-Rivière (2000) concebe o vínculo como algo mais concreto que a relação de objeto, ou seja, concebe o vínculo em termos de relações entre indivíduo e objeto, assinalando, ainda, que a relação de objeto é a estrutura interna do vínculo. Sendo assim,

“um vínculo é, então, um tipo particular de relação de objeto; a relação de objeto é constituída por uma estrutura que funciona de uma determinada maneira. É uma estrutura dinâmica em contínuo movimento, que funciona acionada ou movida por fatores instintivos, por motivações psicológicas. Diríamos que a noção de relação de objeto é herdeira da psicologia atomística. O vínculo é algo diferente, que inclui a conduta. Podemos definir o vínculo como uma relação particular com o objeto. Essa relação particular tem como consequência uma conduta mais ou menos fixa com esse objeto, formando um *pattern*, uma pauta de conduta que tende a se repetir automaticamente, tanto na relação interna quanto na relação externa com o objeto” (PICHON-RIVIÈRE, 2000:17).

## 5.1 DA ORIGEM À DINÂMICA DO VÍNCULO NO CONTEXTO SOCIAL

Para compreender como surge o vínculo, sua origem, suas delimitações, como se forma, se mantém e se esvai, é preciso fazer uma formulação teórica a respeito. Para tal, utilizou-se as algumas das obras sociológicas de Freud (1913;1921) e a obra de Enriquez (1999) intitulada *Da Horda ao estado – Psicanálise do Vínculo Social*. As principais idéias e contribuições desses textos aparecem a seguir.

### 5.1.1 As Contribuições Psicanalíticas Sobre o Vínculo Social:

Em *Totem e Tabu*, Freud (1913) desenvolve sua teoria do fundamento social e da cultura, em que a compreensão dos fenômenos tabus e totêmicos constitui a via

real para a exploração do vínculo social. Ele diz que a humanidade nasce de um crime cometido em conjunto e que desse crime ela nunca poderá se livrar.

No livro, Freud se inclina ao estudo do narcisismo, e escreve que “o ego se transforma em um objeto, uma imagem, um vestígio de identificações passadas, e sua teoria se orienta em direção à psicologia das massas e pulsão de morte” (ENRIQUEZ, 1999:29). Freud (1913) salienta que há no indivíduo um desejo, sempre presente, de assassinar. Na passagem de *Totem e Tabu*, os irmãos, que se reconhecem e se vêem como semelhantes em sua impotência, pois são excluídos da palavra e da sexualidade, ensinam matar o pai e tomar seu lugar. Mas, ao mesmo tempo em que se vêem como semelhantes, se vêem como rivais, pois eles tentarão tomar o lugar do pai, obtendo assim uma parcela do poder que possui esse pai ou se colocando no lugar do preferido. No entanto, no tempo primevo, as relações sociais não se organizavam em relações de parentesco. A única possibilidade possível naquele tempo eram as relações de força e as sexuais não controladas (ENRIQUEZ, 1999).

Frente a suas impotências e almejando obter o poder, os irmãos *inventaram* a primeira relação de solidariedade que possibilitou a união entre eles: reconheceram o outro enquanto outro e semelhante. Puderam, então, *reconhecer-se* enquanto irmãos. Ao preparar o complô, eles se *descobrem* como irmãos. “O desejo deles é conjurar sua impotência e escapar à fascinação mortífera a qual se submetem, bem como à admiração e ao temor frente ao onipotente. Ao fazerem isso eles se identificam uns com os outros, exprimem sua solidariedade e reconhecem o vínculo libidinal que os une no ódio comum contra o pai” (ENRIQUEZ, 1999:31).

Freud (1913), então, conclui que o pai da horda não existe senão como um ser mítico, pois é o ódio que transforma os seres submissos em irmãos e o assassinato que transforma o chefe da horda em pai<sup>78</sup>. Ainda, segundo Freud, (1913:158) “parece-

---

<sup>78</sup> O pai não existe enquanto pai, ele é aquele que possui as mulheres e que é objeto de um desejo de morte. O pai enquanto tal só existe morto ou no nível simbólico. Sendo assim, enfatiza-se que o pai só existe enquanto ser mítico (ENRIQUEZ, 1999).



me ser uma descoberta muito surpreendente que também os problemas da psicologia social se mostrem solúveis com base num único ponto concreto: a relação do homem com o pai”. No momento em que o pai

“é real e encarnado, se provoca o temor e a angústia, ele se transforma em chefe, aquele que transcende os outros; ele se suscita o amor, assume o aspecto de grande irmão, de amigo, de confidente (...). Mas o pai, em sua função mítica, é aquele que provoca reverência, terror e amor ao mesmo tempo, o pai é aquele que sufoca, castra e que deve então ser morto, ou, no mínimo, vencido; ele é, além disso, o portador e depositário das proibições. Seu assassinato é acompanhado de culpa e veneração. Não existe jamais o pai real. O pai é sempre um pai morto, o pai morto é sempre um pai mítico” (ENRIQUEZ, 1999:31).

Quando se reconhece a função paterna, os filhos são oprimidos e se encontram numa posição de dependência, prisioneiros do desejo e da identificação.

A cultura só é concebível porque faz referência à figura paterna, o acesso à cultura passa por essa referência. Segundo Enriquez (1999:32), “a mola da civilização é sempre de essência conflituosa e tem vocação neurótica”. Para Freud (1913:158), “a ambivalência emocional (...) jaz na raiz de muitas instituições culturais importantes. (...) Uma das pressuposições possíveis é que ela seja um fenômeno fundamental de nossa vida emocional, mas foi adquirida pela raça humana em conexão com o complexo-pai” ou parental.

Tendo como referência a união dos irmãos, Freud (1913) enfatiza que só é possível imaginar um grupo e sua coesão a partir de um projeto comum. O primeiro projeto é “aquele que permite justamente a tomada de contato e o estabelecimento de relações comunitárias, só pode ser uma conspiração contra um outro, contra um poder vivenciado como maléfico” (ENRIQUEZ, 1999:32). Nesse sentido, a alteridade<sup>79</sup> e o reconhecimento mútuo procedem de um movimento contrário e são um efeito do ódio

---

<sup>79</sup> Um dos conceitos centrais no estudo da sociologia é a alteridade. Entende-se por alteridade “as modalidades específicas com as quais entramos em contato com um outro ser, aceitando vê-lo em sua singularidade (e não como instrumento de nossa satisfação) e aquelas modalidades onde aparecemos para os outros seres humanos em nossa diferença e unicidade” (ENRIQUEZ, 1999:50).

partilhado. O objetivo da aniquilação do outro (do pai) pelos que se reconhecem enquanto filhos não é o desaparecimento do outro (possuidor das mulheres e da linguagem), que nega qualquer possibilidade de alteridade, mas a apropriação da potência e da violência originária. Para isso, os filhos matam e devoram o pai, encenando a incorporação desse pai e de seus poderes. Eles querem “se identificar ao outro na medida em que este se torna seu semelhante pela incorporação de uma potência, de uma carne e de um sangue *único*. O sangue do onipotente corre na veia de todos” (ENRIQUEZ, 1999:32). Quando os irmãos fazem a refeição, juntos eles instauram a primazia e a superioridade do pai, que é o único a ter tanto poder e, conseqüentemente, sua idealização permanente. Segundo Enriquez (1999: 33), “a refeição instaura a comunidade feliz, funda um grupo onde a alteridade é reconhecida, a potência sexual repartida e onde a linguagem fortifica o vínculo erótico”.

Na continuidade da história, os irmãos se sentem *culpados* por terem matado o pai que temiam e amavam, renunciando ao objeto do desejo pelo qual tinham se ligado. Nesse momento o pai é tido como um *totem* ou *Deus*, passando a ser venerado e visto como o fundador do grupo. Segundo Enriquez (1999:34),

“o parricídio é indispensável à criação da cultura: ele nos introduz no mundo da culpabilização, da renúncia (tanto à realização do desejo quanto ao seu inverso, ao desejo de realização), da instituição de uma função paterna na origem da humanidade, da necessidade da referência a uma lei externa transcendente (impedindo a arma de guerra de ser o único ‘julgamento divino’), que se manifestará em ‘organização social, restrições morais e da religião’”.

Os fatos descritos acima demarcam a passagem da horda, do estado de natureza, para a sociedade, um local de alianças e de solidariedade, um Estado de direito, “onde a lei é encarnada por aquele que representava em vida o arbítrio total”. O surgimento do social é acompanhado pela expressão de sentimentos complexos: amor, veneração, amizade, culpa. (ENRIQUEZ, 1999:34).

Em *Totem e Tabu*, Freud (1913) demarca o começo do social, da possibilidade humana de viver em sociedade. O que esta obra traz como pontos centrais são as noções de que (a) o assassinato do chefe da horda converte o chefe em

pai, (b) as primeiras instituições sociais serviram para recalcar e canalizar a sexualidade<sup>80</sup>, (c) somente a proibição do incesto não é suficiente, o tabu surge para exprimir a ambivalência dos sentimentos e a culpa coletiva<sup>81</sup>, (d) a onipotência do pensamento surge como uma tentativa de se apropriar da potência física e sexual de um ser único<sup>82</sup>, (e) a civilização “vive do assassinato e da repressão do assassinato, do desejo insatisfeito e da vontade de transgressão das normas. O Édipo é o elemento estrutural da civilização” (ENRIQUEZ, 1999:46).

Esses aspectos demarcam que o vínculo social se apresenta, no início, como um *vínculo trágico*, que faz o indivíduo compreender que o outro existe como sujeito de seu desejo e não como essencialmente objeto capaz de satisfazer o indivíduo. Ou seja, o outro pode tanto nos amar como nos rejeitar, pode manifestar vontades adversas à vontade do indivíduo e também representar uma ameaça ao narcisismo desse indivíduo e sua sobrevivência. No entanto, apesar de todas essas situações adversas, o outro se apresenta para o indivíduo como elemento indispensável à sua sobrevivência. Segundo Enriquez (1999), “o outro tem a possibilidade de ser tudo, dependendo da maneira como ele é investido. Fundamos nossas esperanças e projetos sobre areias movediças, nossas alianças sobre rivalidades, nossas afeições sobre mal-entendidos.

Ainda, segundo Enriquez (1999), toda sociedade é criada na luta contra a indiferenciação que faz emergir a fantasia do caos primordial e da desordem primitiva. Assim,

“o vínculo social, para que ocorra, deverá fornecer a ordem e a clareza, o consenso e a harmonia, aceitando que esta ordem seja ameaçada continuamente pela desordem, esta

---

<sup>80</sup> As primeiras instituições sociais permitiram regular o problema da possível rivalidade dos irmãos para obter a divisão das mulheres. É por isso que o incesto tem sua razão de existir. A endogamia também encontra aqui seu caráter fascinante obstinado e repetitivo (ENRIQUEZ, 1999:45).

<sup>81</sup> “A culpa faz surgir a consciência moral, que visa impedir o assassinato real (tanto parricida quanto fraticida) e o incesto” (ENRIQUEZ, 1999:46).

<sup>82</sup> “As idéias são o substituto da força. A paranóia e a perversão encontrarão, desse modo, a possibilidade de seu surgimento e de seu desenvolvimento” (ENRIQUEZ, 1999:46).

clareza pela obscuridade, o consenso pelo conflito (*logo, que ordem e desordem sejam consubstancialmente ligadas*) e fantasiando os perigos insuportáveis que traria consigo esse mundo do informe, para melhor poder dele se proteger e se libertar” (ENRIQUEZ, 1999:59).

A questão da alteridade e seu reconhecimento é de fundamental importância para a compreender como o vínculo social se engendra, se instala, se mantém ou se rompe. Ela pressupõe o reconhecimento do outro como sujeito de desejo, o reconhecimento do próprio indivíduo e seus desejos, o lugar que o indivíduo ocupa no desejo do outro e vice-versa, a consideração sobre o papel e as relações que o indivíduo estabelece com outros, bem como as relações de amor e violência que se estabelecem no cenário social.

O vínculo contém elementos de violência e de amor. A união dos irmãos, após o assassinato do pai, pressupõe a criação de certos laços libidinais, laços de amor e de amizade, pois eles resolveram renunciar ao objeto contra o qual se rebelaram. Assim, tanto a violência quanto a libido são necessárias para criar a comunidade entre os irmãos.

O amor do chefe da horda, que representa o corpo e a proteção do grupo, garante a identidade dos indivíduos, seu lugar na organização social e sua grandeza. O amor sexual, dotado de agressividade e possessividade, inicialmente existente nas relações sociais, é substituído pela afeição, ternura, solidariedade e amizade. Essa transformação possibilita os vínculos comunitários que permitem ao indivíduo reconhecer o outro e ser reconhecido por ele em suas diferenças e semelhanças (ENRIQUEZ, 1999). Ao ser abolida a agressividade do amor, os indivíduos se tornam semelhantes e parceiros e estabelecem entre si relações de aliança e não relações de ciúme e rivalidade.

Para criar vínculos sociais, é indispensável a desgenitalização do amor, ou seja, desligar o amor de sua carga sexual. A tendência natural do indivíduo é se dirigir aos primeiros objetos dos quais tenha recebido carinho, amor e atenção; os primeiros a ser investidos pelo indivíduo, os primeiros que beijou, tocou, sugou e mordeu (ENRIQUEZ, 1999). Não é possível na história da humanidade uma sociedade em que

o amor impere. Segundo Enriquez (1999:167), “o amor, com sua potência, levaria os seres à fusão amorosa (e à identificação), ou ao excesso erótico, à perda de referências sociais e à morte social”.

Segundo Freud (1921:112),

“as provas da psicanálise demonstram que quase toda relação emocional íntima entre duas pessoas que perdura por certo tempo – casamento, amizade, as relações entre pais e filhos – contém um sedimento de sentimentos de aversão e hostilidade, o qual só escapa à percepção em consequência da repressão. Isso se acha menos disfarçado nas alterações comuns entre sócios comerciais ou nos resmungos de um subordinado em relação ao seu superior. A mesma coisa acontece quando os homens se reúnem em unidades maiores”.

Isso quer dizer da relação aversiva e hostil que existe entre duas famílias que se vinculam por matrimônio (cada uma se julga superior e melhor que a outra), entre duas cidades vizinhas que competem, entre dois times de futebol rivais, entre dois povos vizinhos que se odeiam, entre a raça negra e a branca, entre outros. Mas, “quando essa hostilidade se dirige contra pessoas que de outras maneiras são amadas, descrevemo-la como ambivalência de sentimentos e explicamos o fato, provavelmente de maneira demasiadamente racional, por meio das numerosas ocasiões para conflitos de interesse que surgem precisamente em tais relações mais próximas” (FREUD, 1921:112-3). Quando existe uma antipatia ou uma aversão que não é disfarçada entre duas pessoas, denomina-se esse evento de *expressão do amor a si próprio - narcisismo*. Esse evento trabalha para a “preservação do indivíduo e comporta-se como se a ocorrência de qualquer divergência de suas linhas específicas de desenvolvimento envolvesse uma crítica delas e uma exigência de sua alteração” (FREUD, 1921:113).

Quando um grupo se forma,

“a totalidade dessa intolerância se desvanece, temporária ou permanentemente, dentro do grupo. Enquanto uma formação de grupo persiste ou até onde ela se estende, os indivíduos do grupo comportam-se como se fossem uniformes, toleram as peculiaridades de seus outros membros, igualam-se a eles e não sentem aversão por eles. Uma tal limitação do narcisismo, de acordo com nossas conceituações teóricas, só pode ser produzida por um determinado fator, um laço libidinal com outras pessoas. O amor por si mesmo só conhece uma barreira: o amor pelos outros, o amor pelos objetos” (FREUD, 1921:113).

Para um grupo se estabelecer, é preciso que ele lute contra o caos e a indiferenciação, contra a violência e pelo amor, mas também que crie um mundo de *diferenças reconhecidas* (alteridade de cada um) que não sejam constantemente questionadas. As questões sobre a alteridade serão solucionadas com o “estabelecimento de um sistema de *classificação* que se transformará em sistema de separação e, enfim, de *dominação*” (ENRIQUEZ, 1999:169). A classificação está no princípio criador do vínculo social e pressupõe as normas e, por fim, as leis que regem a vida dos grupos.

Segundo Enriquez (1999:174), “a classificação permite reconhecer o outro enquanto diferente e criar laços de reciprocidade (de aliança, de solidariedade e de amor)”. Ao mesmo tempo em que propicia reconhecer o outro, a classificação cria entre os indivíduos relações assimétricas, pois eles se reconhecem em várias posições na hierarquia das relações. A separação entre os indivíduos acaba por estabelecer um sistema de dominação de uns sobre outros.

De acordo com Freud (1921:113-4),

“nos casos de colaboração, se formam regularmente laços libidinais entre os companheiros de trabalho, laços que prolongam e solidificam a relação entre eles até um ponto além do que é simplesmente lucrativo. A mesma coisa ocorre nas relações sociais dos homens, como se tornou familiar à pesquisa psicanalítica no decurso do desenvolvimento da libido individual. A libido se liga à satisfação das grandes necessidades vitais e escolhe como seus primeiros objetos as pessoas que têm uma parte nesse processo. E, no desenvolvimento da humanidade como um todo, do mesmo modo que nos indivíduos, só o amor atua como fator civilizador, no sentido de ocasionar a modificação do egoísmo em altruísmo”.

Esse fato é verdadeiro tanto para o amor sexual pelas mulheres, quanto para o amor homossexual, dessexualizado e sublimado, por outros homens, que se origina do trabalho em comum.

O amor a si próprio, o amor narcisista, está sujeito a limitações, já que no grupo, e para a formação grupal, há a necessidade de fazer novos tipos de laços libidinais entre os membros do grupo. De acordo com Freud (1921:102) “as relações amorosas (ou, para empregar expressão mais neutra, os laços emocionais) constituem também a essência da mente grupal”.

Ainda segundo Freud (1921), um grupo é mantido unido por um poder de alguma espécie e ele supõe que esse poder é devido a *Eros*<sup>83</sup>, ao amor, que mantém unido tudo o que existe no mundo. Assim, “se um indivíduo abandona a sua distintividade num grupo e permite que seus outros membros o influenciem por sugestão, isso nos dá a impressão de que o fez por sentir necessidade de estar em harmonia com eles. De preferência, estar em oposição a eles, de maneira que, afinal de contas, talvez o faça ‘*ihnen zu Liebe*’<sup>84</sup>” (FREUD, 1921:103).

Segundo Enriquez (1999:62), “este amor vincula os indivíduos a dois seres diferentes (o chefe e os semelhantes) e explica igualmente a ‘falta de liberdade’ que caracteriza os indivíduos que formam a massa. O amor é, então, um vínculo, mas um vínculo *opressor* (verdadeiramente o único vínculo opressor)”.

Freud (1921) analisa dois grupos para compreender o fenômeno da massa organizada, ou segundo Enriquez (1999), da organização. Esses grupos são a Igreja e o Exército. Freud (1921:105-6) assinala que esses dois grupos são extremamente organizados, permanentes e artificiais e neles “prevalece a mesma ilusão de que há um cabeça – na Igreja Católica, Cristo; num exército, o comandante-chefe – que ama todos os indivíduos do grupo com um igual amor. Tudo depende dessa ilusão”. Nesses dois grupos artificiais, “cada indivíduo está ligado por laços libidinais por um lado ao líder (Cristo, o comandante-chefe) e por outro aos demais membros do grupo” (FREUD 1921:107),.

Segundo Enriquez (1999:61), o grupo é formado a partir de um ato de amor espontâneo por parte do personagem central e, esse ato, apresenta as seguintes características: “ocorrer por partenogênese (o grupo é a emanção de um só chefe); não implicar nenhuma preferência entre os membros do grupo e, portanto, constituir o grupo sobre uma base de igualdade; ser exercido tanto por um indivíduo encarnado

---

<sup>83</sup> Princípio de ação, símbolo do desejo, cuja energia é a libido (FERREIRA, 1999).

<sup>84</sup> “Expressão idiomática que significa ‘em consideração a eles’ e, literalmente, ‘pelo amor deles’”. (FREUD, 1921:103).

temporariamente, quanto por uma imagem transcendente, intemporal e invisível; ser fundado sobre uma ilusão”. Para o autor, “o que Freud propõe é que o amor de Cristo pelos filhos é correspondido da mesma forma e que essa ligação é, por sua vez, a razão do vínculo que liga cada indivíduo a todos os outros. Freud deverá então explicar as razões desse duplo vínculo, o que levará a precisar os mecanismos e os processos de identificação”.

Para Freud (1921), o que está na origem do vínculo social não é a necessidade de um trabalho comunitário, mesmo que elementos racionais possam e devam entrar em jogo na criação dos vínculos de solidariedade. Já segundo Enriquez (1999:62), “nenhuma das grandes organizações trabalhistas poderia durar, se não houvesse outra coisa, além do trabalho, que unisse os homens entre si”.

Esse fato é percebido quando os trabalhadores de uma organização evocam certos temas como espírito de equipe; time de trabalho; camaradagem, amor pelo trabalho bem feito; vontade de trabalhar e viver num bom clima relacional, num bom ambiente de trabalho; “vestir a camisa da empresa”; consciência profissional; atenção voltada para os instrumentos de produção, entre outros. Essas situações declaram que as tendências eróticas do indivíduo, evocadas nas formas acima, são tendências desviadas quanto à sua finalidade (ENRIQUEZ, 1999). Mas não são tendências sexuais diretas, pois estas são prejudiciais às formações grupais.

Segundo Enriquez (1999:63), “não é o amor direto, nem o amor heterossexual, mas o amor dessexualizado (mesmo se as mulheres estão presentes nas organizações), o *amor homossexual* (se bem que exista aí uma ambigüidade, pois a massa não é realmente diferenciada conforme os sexos), *inibido ou não*, que é favorável à formação coletiva” (ENRIQUEZ, 1999:63).

Freud (1921) faz uma reflexão sobre a importância do amor homossexual para a constituição das organizações. As tendências homossexuais diretas auxiliam na constituição do vínculo, pois os homens são “obcecados pela veneração e apropriação do falo (logo, constantemente ameaçados de ‘castração’)” e “encontram no vínculo coletivo a prova de sua potência: o mundo de duplos que eles formam não tem falhas.



Cada um pode ver no olhar do outro a confirmação de sua virilidade ou de sua submissão à virilidade do outro. Ao se reconhecerem mutuamente, eles se constituem como seres sólidos, voluntários, decididos, graves e sérios” (ENRIQUEZ, 1999: 64).

A amizade, a solidariedade e a rivalidade fraterna são considerados laços afetivos profundos, o que é possível pela centralização do falo. Todo o grupo social tem como emblema a fraternidade viril. Segundo Enriquez (1999:65),

“o vínculo assim criado produz indivíduos talhados sob o mesmo molde, experimentando entre si apenas sentimentos positivos (eles se amam como são amados). Os sentimentos hostis que poderiam nascer pelo simples fato de que todo sentimento é ambivalente, são projetados contra os ‘*outgroups*’” Assim, “o amor não basta, é necessário que o *ódio* esteja presente, ódio componente da pulsão de morte em sua vertente de pulsão de destruição dirigida ao exterior”.

Para uma organização existir e durar precisa constituir inimigos, “inimigo exterior contra o qual o grupo fará a guerra, inimigo interior sob a forma (a partir de então, clássica) do bode expiatório ou sob a forma de guerra civil aberta ou velada (luta de classes, vigilância do ‘inimigo interno’). Qualquer grupo só pode existir num campo generalizado de guerra” (ENRIQUEZ, 1999:65). Assim, cria-se valores novos e consolida-se os laços de reciprocidade entre os membros do grupo. Através do elo libidinal o grupo revela a força de *Eros*, a criação de relações cada vez maiores. Amor e ódio, amor e assassinato se fundem um no outro.

Freud (1921) esclarece a problemática da identificação na massa (organização) em três aspectos principais: a) a estrutura libidinal dos grupos pressupõe a distinção entre ego e ideal do ego e a dupla vinculação que isso possibilita: a identificação e a colocação do objeto no lugar do ideal do ego; b) num grupo primário, os indivíduos colocam objeto único no lugar de seu ideal do ego e se identificam uns com os outros em seu ego, e; c) um indivíduo é parte integrante de vários grupos, liga-se a esses grupos por vínculos de identificação em muitos sentidos e constrói seu ideal do ego, segundo modelos variados. O ideal do ego é uma “formação autônoma, servindo de referência ao ego, que é produto de identificações passadas. Ele pode ser considerado como o substituto do narcisismo. (...) O objeto que nos serve de objeto

idealizado, que podemos amar e admirar, é o que surge no lugar de nós mesmos, enquanto objeto admirável, investido pela libido” (ENRIQUEZ, 1999:67).

Na relação amorosa, o objeto amado atrai parte da libido do ego narcisista do sujeito para si próprio. “O outro é então reconhecido como a pessoa com a qual é possível estabelecer laços de reciprocidade, podendo existir assim um ‘amor verdadeiro’”(ENRIQUEZ, 1999:67). O objeto passa por um processo de idealização, toda crítica referente a ele escapa do sujeito, tornando-se cada vez mais grandioso e precioso, podendo obter todo o auto-amor do ego e, enfim, consumir o ego (FREUD, 1921).

Há uma distinção entre o amor partilhado e o fascínio amoroso. No amor compartilhado há a conservação do ego, com uma diminuição da idealização. Nesse caso os sujeitos é que se relacionam. E, no fascínio, amoroso o objeto idealizado toma o lugar do ideal do ego, o que limita e até mesmo humilha o narcisismo da pessoa que ama.

Enfim, a psicanálise procura responder algumas questões e encontrar uma direção que possa esclarecer a dinâmica dos vínculos psicológicos. Sabe-se que o vínculo confronta o indivíduo com as questões de poder. Segundo Enriquez (1999:23), “o vínculo social é antes de tudo um vínculo de poder. (...) A questão crucial é a da violência e da harmonia, da criação de instituições, de tentativas de persuasão ou de imposição que apóiem o tipo social assim criado, da produção de certos tipos de personalidade indispensáveis ao funcionamento social e da construção de mitos (religiões e ideologias) cuja textura garanta à sociedade uma coerência mínima”.

### **5.1.2 Indivíduo: Pulsões, Relações de Objeto e Vínculo**

Segundo Enriquez (1999:16), “as características singulares do ser humano fazem dele um ser pulsional e um ser social. As pulsões fazem diretamente parte do jogo das identificações: ou seja, todo conflito pulsional se inscreve fundamentalmente como um conflito identificatório”. O indivíduo se encontra constantemente dividido

entre o reconhecimento de seu desejo e o desejo de reconhecimento (identificação). Assim, as pulsões que vigoram no indivíduo necessitam buscar no outro a possibilidade de encontrar satisfação.

Apenas o outro tem a condição de aceitar o desejo do indivíduo como tal, reconhecê-lo como ser desejante e inseri-lo na ordem simbólica social. A pulsão encontra “sua expressão em um desejo específico. O pulsional é, então, o que imprime um movimento ao organismo, mas, ao mesmo tempo, visa ao outro como aquele que pode reconhecer o desejo ou responder ao desejo de reconhecimento. O pulsional faz parte do fundamento de cada sujeito e do fundamento da vida social” (ENRIQUEZ, 1999:17).

Para Freud (1915), o alvo das pulsões do indivíduo é sempre um determinado objeto. A *relação de objeto*<sup>85</sup> significa uma inter-relação entre o indivíduo e o objeto. Não se trata somente da forma como o indivíduo constitui seus objetos, mas também da forma como os objetos modelam a atividade do indivíduo. Para essa relação acontecer, o indivíduo já deve estar constituído e os objetos devem preexistir à relação do sujeito com eles (LAPLANCHE e PONTALIS, 2001).

A relação de objeto, segundo Chemama (2002:189), é a “relação do sujeito com seu entorno, que seria paralela ao desenvolvimento pulsional, e cuja consideração iria permitir ultrapassar uma abordagem centrada unicamente sobre o indivíduo”. Nesse sentido, o fundamental é o movimento que o indivíduo faz sobre o objeto para satisfazer suas pulsões. Kusnetzoff (1982:33) define relação de objeto como “vínculo dialético que compreende duas características: as diferentes modalidades de como o sujeito organiza seus objetos internos e externos e também o modo pelo qual estes modelam a conduta do sujeito”.

O termo pulsão é essencial para a compreensão da noção de indivíduo e da relação de objeto. Trata-se de uma construção teórica da psicanálise e está relacionado

---

<sup>85</sup> Conceito psicanalítico que designa a peculiar relação entre o indivíduo e o objeto que escolhe para obter satisfação de suas necessidades.

à sexualidade dos indivíduos. A pulsão é um “processo dinâmico que consiste numa pressão ou força (carga energética, fator de motricidade) que faz o organismo tender para um objetivo” (LAPLANCHE e PONTALIS, 2001:394).

Freud (1915) considera que a pulsão se caracteriza por uma necessidade interna do indivíduo que o move para a realização de algo. Freud faz a distinção entre uma pulsão (estímulo instintual)<sup>86</sup> e outros tipos de estímulos. A pulsão surge do organismo, atua sobre a mente e remete o indivíduo a ações para removê-la. Já outros tipos de estímulos têm uma fonte de excitação externa, ou seja, um elemento externo provoca a percepção do estímulo, fazendo com que o indivíduo reaja àquele estímulo e se afaste do elemento externo. “Os estímulos externos impõem uma única tarefa: a de afastamento; isso é realizado por movimentos musculares, um dos quais finalmente atinge esse objetivo, e, sendo o movimento conveniente, torna-se a partir daí uma disposição hereditária” (FREUD, 1915:126). As pulsões, no entanto, não passam pelo mesmo processo. Elas exigem muito mais do sistema nervoso, que desenvolve atividades complexas e interligadas, pelas quais o mundo externo se modifica e proporciona satisfação à fonte interna de estimulação. “Acima de tudo, obrigam o sistema nervoso a renunciar à sua intenção ideal de afastar os estímulos, pois mantém um fluxo incessante e inevitável de estimulação”, ou seja, a pulsão está sempre em ação (FREUD, 1915:126). Freud conclui que as pulsões e não os estímulos externos constituem as verdadeiras forças motrizes que conduzem o sistema nervoso a um progresso, a um alto nível de desenvolvimento atual. A pulsão é, por sua vez, um

---

<sup>86</sup> Existe uma diferença entre os termos instinto e pulsão. No alemão original de Freud existem os termos *Trieb* e *Instinkt*. *Trieb* significa uma impulsão; “a ênfase se coloca menos numa finalidade definida do que numa orientação geral, e sublinha o caráter irreprimível da pressão mais do que a fixidez da meta e do objeto (LAPLANCHE e PONTALIS, 2001:394). Já o termo *Instinkt* se refere a “um comportamento animal fixado por hereditariedade, característico da espécie, pré-formado no seu desenvolvimento e adaptado ao seu objeto”. A maneira do instinto agir quase não varia de um indivíduo para outro, desenvolve-se de acordo com uma sequência temporal que pouco muda e que corresponde a uma finalidade. O “instinto é necessário, para a preservação da espécie, e a pulsão necessita do instinto para se manifestar” (LOEBEL, 1999:44). Na Edição Standard brasileira, o termo *Trieb* é traduzido por instinto. Nesta pesquisa será utilizado como o termo pulsão.

“conceito situado na fronteira entre o mental e o somático, como o representante psíquico dos estímulos que se originam dentro do organismo e alcançam a mente, como uma exigência feita à mente no sentido de trabalhar em consequência de sua ligação com o corpo” (FREUD, 1915:127).

É preciso fazer uma distinção entre a pulsão e os representantes psíquicos das pulsões. Uma pulsão só se apresenta através das representações. Ela não se apresenta no seu estado natural, ou seja, a excitação corporal necessita de um representante psíquico. A representação é, portanto, um termo que significa “aquilo que se representa, o que forma o conteúdo concreto de um ato de pensamento e em especial a reprodução de uma percepção anterior” (LAPLANCHE E PONTALIS, 2001:448).

Segundo Freud (1915:127), as pulsões são “representantes psíquicos dos estímulos que se originam dentro do organismo e alcançam a mente”. As pulsões não podem se tornar objeto da consciência, porque somente o que vêm à consciência são as idéias que representam a pulsão. O representante da pulsão designa “os elementos ou processos em que a pulsão encontra sua expressão psíquica” (LAPLANCHE E PONTALIS, 2001:453). Além disso, para Freud (1915), toda pulsão se exprime em dois registros: do afeto e da representação. Segundo Laplanche e Pontalis (2001:09), o afeto “exprime qualquer estado afetivo, penoso ou desagradável, vago ou qualificado, quer se apresente sob a forma de uma descarga maciça, quer como tonalidade geral. (...) O afeto é a expressão qualitativa da quantidade de energia pulsional e das suas variações”.

Para Pichon-Rivière (2000:44),

“os objetos que têm uma representação inconsciente terão tanto mais operatividade sobre a conduta do indivíduo quanto mais forem inconscientes, pois menos o indivíduo os controlará. O irracional de uma conduta é dado pelo grau de latência ou grau de inconsciência do vínculo interno estabelecido com um objeto interno, que é operante sobre a conduta do indivíduo nesse momento. A diferença que encontramos entre um vínculo muito inconsciente e outro mais consciente é de grau. Um vínculo racional com alguém sempre inclui uma situação latente, podemos dizer irracional; esse vínculo irracional, então, é aquele que se tornará racional durante o processo de análise. As palavras racional e irracional devem ser consideradas, em termos de vínculo, como graus de esclarecimento ou

graus de conhecimento da natureza do vínculo”.

Segundo Freud (1915-1988), a pulsão possui três elementos fundamentais: uma pressão, uma finalidade e uma fonte.

a. uma pressão: por *pressão* de uma pulsão entende-se seu fator motor, a quantidade de força ou a medida da exigência de trabalho que ela representa. A essência da pulsão é exercer pressão.

b. uma finalidade: por *finalidade* de uma pulsão entende-se a satisfação, que só pode ser obtida eliminando-se o estado de estimulação na fonte da pulsão. O objeto de uma pulsão é a coisa em relação à qual ou através da qual a pulsão é capaz de atingir sua finalidade. O objeto é o que há de mais variável numa pulsão, não está ligada a ele no princípio e só é escolhido porque é adequado para tornar a satisfação possível. O objeto pode ser uma parte do corpo do indivíduo e também pode ser modificado quando necessário, acompanhando as vicissitudes da pulsão ao longo da vida. Pode haver um mesmo objeto que sirva para satisfazer várias pulsões ao mesmo tempo.

c. uma fonte: a *fonte* da pulsão é um “processo somático que ocorre num órgão ou parte do corpo, e cujo estímulo é representado na vida mental por uma pulsão” (FREUD, 1915:129).

Segundo Freud (1915:129), “todas as pulsões são qualitativamente semelhantes e devem o efeito que causam somente à quantidade de excitação que trazem em si, ou talvez, além disso, a certas funções dessa quantidade”.

Na psicanálise a teoria pulsional passou por um desenvolvimento em três etapas. A primeira caracteriza um antagonismo entre a pulsão de autoconservação<sup>87</sup> e a

---

<sup>87</sup> Pulsões de autoconservação, ou pulsões do ego, são as grandes necessidades ou as grandes funções indispensáveis à conservação do indivíduo, cujo modelo é a fome e a função de alimentação (FREUD, 1915).

pulsão sexual<sup>88</sup>. A segunda caracteriza o aparecimento do narcisismo<sup>89</sup>, introduzindo-o como elemento clínico e teórico. A terceira etapa caracteriza a oposição entre pulsões de vida e pulsões de morte<sup>90</sup> (KUSNETZOFF, 1982).

A teoria psicanalítica do vínculo encontra sua coerência numa problemática de duplo foco, ou seja, na problemática de conceber as relações entre os espaços internos dos sujeitos e os espaços de vínculo intersubjetivo. O vínculo intersubjetivo impõe a exigência de um trabalho psíquico, já que o objeto tem vida própria e é constituído por várias subjetividades resultantes. Esta noção de exigência de trabalho psíquico imposta pela subjetividade do objeto e pelas correlações de subjetividades, termo proposto por KAËS (1998), baseia-se no modelo freudiano das pulsões, em que uma das noções “de pulsão é pressão ou força, concebida como um fator quantitativo econômico, uma exigência de trabalho imposta ao aparelho psíquico”, por causa de sua

---

<sup>88</sup> Segundo Freud (1915), a pulsão sexual se distingue das funções de autoconservação, na qual inicialmente se apoiava, preservando algumas características da pulsão que a diferencia de um instinto: “seu objeto não é predeterminado biologicamente e as suas modalidades de satisfação (metas ou objetivos) são variáveis, mais especialmente ligadas ao funcionamento de zonas corporais determinadas (zonas erógenas), mas suscetíveis de acompanhar as atividades mais diversas em que se apóiam” (LAPLANCHE e PONTALIS, 2001:403). As diversas fontes somáticas da excitação sexual implicam que a pulsão sexual não é unificada desde o início. Ela começa fragmentada em pulsões parciais, cuja satisfação é local (prazer de órgão como a boca e os genitais).

<sup>89</sup> Segundo Freud (1914:81), o narcisismo denota a “atitude de uma pessoa que trata seu próprio corpo da mesma forma pela qual o corpo de um objeto sexual é comumente tratado – que o completa, vale dizer, o afaga e o acaricia até obter satisfação completa através dessas atividades”.

<sup>90</sup> Pulsão de vida e pulsão de morte são dois tipos de pulsões fundamentais que se contrapõem entre si (FREUD, 1920). Enquanto as pulsões de vida “tendem a constituir unidades cada vez maiores, e a mantê-las”, isto é, manter as ligações, as pulsões de morte tendem a “dissolver os agregados, e assim destruir as coisas” (LAPLANCHE E PONTALIS, 2001:414-415). As pulsões de morte rendem à redução completa das tensões, isto é, tendem a reconduzir o ser vivo ao estado anorgânico” (LAPLANCHE E PONTALIS, 2001:407). Segundo Mezan (2000:121), “o conceito de pulsões de morte resulta de uma série de considerações relativas à repetição, culminando com a tese de que, se a finalidade da vida é a morte e se a morte é um retorno ao estado inorgânico, seria lícito postular no interior do ser vivo uma tendência instintiva para a autodestruição, a qual, sempre em luta com as pulsões de vida, acabaria por triunfar delas e conduzi-lo à morte”.

relação com o corporal<sup>91</sup> (LAPLANCHE E PONTALIS, 2001:395).

As relações de objeto, segundo Pichon-Rivière (2000:113-4), são estruturas nas quais estão incluídas um sujeito e um objeto numa relação particular entre eles. Assim, “denominamos vínculo a esse conjunto, a essa estrutura especial. O conceito de vínculo é operacional, configura uma estrutura de relação interpessoal que inclui, como já dissemos, um sujeito, um objeto, a relação do objeto ante o sujeito, cumprindo os dois uma determinada função”. A relação de objeto pressupõe, então, a relação do indivíduo com o objeto que pode satisfazer suas pulsões ou suas necessidades.

Toda a dinâmica do indivíduo vai estar voltada para a satisfação de suas pulsões, que, se não forem satisfeitas, causarão desconforto e desprazer. Sendo assim, pode-se dizer também que a dinâmica do indivíduo vai se voltar para a busca do objeto e para a relação com o objeto.

Para a teoria freudiana, a noção de objeto remete a três aspectos principais. O primeiro aspecto se refere ao objeto como um correlativo da pulsão, ou seja, “é aquilo em que ou porque esta procura atingir a sua meta, isto é, um certo tipo de satisfação” (LAPLANCHE E PONTALIS, 2001:321). O objeto pode ser um objeto parcial, um objeto real, um objeto fantasístico<sup>92</sup> ou uma pessoa. O segundo aspecto se refere ao objeto como um correlativo do amor ou do ódio. É a “relação da pessoa total, ou da instância do ego, com um objeto visado também como totalidade (pessoa, entidade, ideal, etc.)” (LAPLANCHE E PONTALIS, 2001:321). Segundo Freud (1915:142), “as atitudes de amor e ódio não podem ser utilizadas para as relações entre os instintos e seus objetos, mas estão reservadas para as relações entre o ego total e os objetos. (...) A palavra amar desloca-se cada vez mais para a esfera da pura relação de prazer entre

---

<sup>91</sup> A noção de exigência de trabalho psíquico é proposta por Freud em *Três ensaios sobre a Teoria da Sexualidade* (1905) e *Os Instintos e suas vicissitudes* (1915).

<sup>92</sup> O objeto parcial é aquele visado pelas pulsões parciais (pulsões que se referem a uma fonte específica – oral, anal, genital – e a uma meta específica), ou seja, não é a pessoa como um todo que é tomada por objeto, mas partes do seu corpo, que podem ser reais ou fantasísticas (seio, fezes, pênis), ou dos equivalentes simbólicos das partes do corpo (LAPLANCHE E PONTALIS, 2001:325).



o ego e o objeto, e finalmente se fixa a objetos sexuais no sentido mais estrito e àqueles que satisfazem as necessidades dos instintos sexuais<sup>93</sup> sublimados”. O terceiro aspecto se refere ao “correlativo do sujeito que percebe e conhece, é aquilo que se oferece com características fixas e permanentes, reconhecíveis de direito pela universalidade dos sujeitos, independentemente dos desejos e das opiniões dos indivíduos”, ou seja, são os objetivos (LAPLANCHE E PONTALIS, 2001:321). Este último aspecto tem relação ao sentido de objeto utilizado numa perspectiva filosófica tradicional, ou seja, tem relação a um sujeito que percebe e conhece. Segundo Laplanche e Pontalis (2001:324),

“se concebemos uma evolução do objeto pulsional, e, *a fortiori*, se a vemos desembocar na constituição de um objeto de amor genital, definindo-se pela sua riqueza, pela sua autonomia, pelo seu caráter de totalidade, nós o relacionamos necessariamente com a edificação progressiva do objeto da percepção: a ‘objetividade’ e a objetividade não deixam de estar relacionadas”.

Um vínculo normal subentende as noções de objeto diferenciado e não-diferenciado e das relações de dependência ou independência. “Considera-se que o objeto, em uma relação adulta normal, é um objeto diferenciado, ou seja, que tanto o objeto quanto o sujeito têm uma livre eleição de objeto” (PICHON-RIVIÈRE, 2000:14). Pichon-Rivière (2000:14) parte da explicação da relação da criança com sua mãe para chegar à noção de vínculo, dizendo que “a relação da criança com o peito da mãe seria parasitária e em seguida simbiótica, pois há intercâmbio de situações emocionais e de afeto”. No entanto, ele enfatiza que não existe a condição de imaginar uma relação entre objetos totalmente diferenciados, pois isso pressupõe um distanciamento em que não seria mais necessária a relação.

Por fim, a dinâmica das pulsões remete à noção de relação de objeto, entendendo que para uma necessidade ser satisfeita ou uma pulsão atingir seu objetivo,

---

<sup>93</sup> Segundo FREUD (1921:102), “a psicanálise, portanto, dá a esses instintos amorosos o nome de instintos sexuais, a *potiori* em razão da sua origem”.

é preciso que haja um objeto correspondente da satisfação da necessidade, ou seja, há necessidade da pulsão ser satisfeita. É essa dinâmica que possibilita os indivíduos se relacionarem e se ligarem a determinados objetos, estabelecendo com eles um vínculo.

## 5.2 VÍNCULO E SEUS COROLÁRIOS NA ORGANIZAÇÃO

De acordo com o referencial psicossociológico que aborda o processo de vinculação entre indivíduos e organização, o que interessa “é saber de que modo o vínculo externo está configurado ou pré-configurado por uma relação histórica do vínculo interno (...)” e analisar as “fantasias subjacentes ao material manifesto, ou seja, captar em cada momento o conteúdo subjacente ou a fantasia inconsciente que está atuando nesta estrutura incluída como uma determinada ideologia” (PICHON-RIVIÈRE, 2000:128).

De acordo com as entrevistas e as observações realizadas na *Beta*, percebeu-se alguns elementos comuns que apareciam muito freqüentemente nos discursos dos indivíduos e se referiam ao seu relacionamento com a organização *Beta*. Ao analisar os dados da pesquisa, foi possível fazer uma classificação dos elementos, reconhecidos pelos indivíduos, que proporcionam sua vinculação à empresa. Segundo eles, se não fossem alguns desses elementos, já teriam procurado outra empresa para trabalhar.

A classificação feita distingue elementos do vínculo formal entre a organização e o funcionário, mas que em alguns momentos não deixam de ter um caráter psicológico e elementos do vínculo psicológico. O quadro a seguir demonstra a classificação.

QUADRO 5.1: ELEMENTOS DO VÍNCULO ORGANIZACIONAL

<b>VÍNCULO FORMAL</b>  Elementos oferecidos pela empresa	Salário
	Benefícios (plano de saúde, alimentação, clube)
	Oportunidades (trabalho, conhecimento, aprendizado, desenvolvimento) e Carreira
	Segurança no emprego
	Condições de trabalho
	Autonomia no trabalho
	Investimento no funcionário
	Humanismo e comprometimento com funcionários
<b>VÍNCULO PSICOLÓGICO</b>  Elementos de Satisfação Psíquica	Fama da empresa
	Status por trabalhar na empresa
	Valorização social
	Sonho de trabalhar na empresa
	Respeito no trabalho
	Relacionamentos no trabalho
	Ambiente de trabalho
	Integração com a empresa
	Comprometimento com a empresa
	Reconhecimento da empresa
	Satisfação com o trabalho
	Amor à empresa
	Sentimento de família
	Medo do mercado

### 5.2.1 O Vínculo Formal na Organização

O vínculo formal entre indivíduo e empresa é estabelecido no momento em que o indivíduo assina seu contrato de trabalho com a organização. Existem as orientações gerais para a contratação e vinculação dos funcionários à empresa. No entanto, cada cargo tem suas especificidades. O gerente, por exemplo, não necessita assinalar o horário que chega e sai da empresa e tem alguns benefícios (tipo de plano de saúde, programas de treinamento) diferentes dos benefícios de um assistente que trabalha com ele ou de um operador de fábrica. Essas diferenças são justificadas, segundo a empresa, pelas diferentes necessidades dos trabalhadores.

A empresa formaliza diferentes contratos em função de exigir diferentes graus de comprometimento e vinculação dos seus trabalhadores. Todos terão de integrar-se à empresa exercendo, porém, diversos papéis, tendo desempenhos diferentes e oferecendo uma produção diferenciada para a organização.

A *Beta* procura instituir o vínculo formal de maneira clara e objetiva. Antes

de iniciar seu trabalho na empresa, o trabalhador passa um dia na área de RH obtendo explicações sobre seus direitos e deveres. Nesse momento, o indivíduo recebe informações específicas sobre seu salário, benefícios, oportunidades e autonomia que pode ter no trabalho. No entanto, esses elementos vão sendo reforçados ao trabalhador na medida em que ele se integra à empresa.

Os elementos do vínculo formal são desenvolvidos e repensados pela empresa constantemente. De acordo com o apontamento dos trabalhadores da *Beta*, alguns elementos são percebidos como importantes para estabelecer e manter o vínculo entre o funcionário e a empresa. Dentre esses elementos, encontram-se o salário e os benefícios, as oportunidades e a carreira que o indivíduo pode fazer na organização, a segurança no trabalho e autonomia no trabalho, o investimento que a empresa faz no trabalhador, entre outros. Esses elementos são descritos abaixo.

#### 5.2.1.1 Salário e Benefícios

A *Beta* tem uma política de salários em que procura manter o salário na média do mercado. Já a política de benefícios é extensa e procura beneficiar não somente o trabalhador da *Beta*, mas também sua família.

Na organização *Beta*, os salários e benefícios são percebidos como uma das principais fontes de prazer e de vinculação do indivíduo à empresa, como demonstra o trecho de entrevista abaixo.

“Não te digo que estive sempre com os olhos só dentro da *Beta*. Na época da instalação das grandes montadoras aqui em Curitiba, eu cheguei a me candidatar em duas empresas e, quando chegava o quesito salário, as duas foram unânimes em dizer que eu deveria ficar quieto onde estava, porque já tinha um bom salário. Eu acho que a empresa pratica uma política de benefícios muito sólida. Se não é a *top*, também não está na média, está sempre acima da média, dentro da sua realidade, muitas vezes abrindo mão do seu resultado, operando um resultado negativo para manter as políticas, mas sempre visando um resultado positivo em curto prazo. Então, acho que esse também é um vínculo muito importante. Claro, também tem coisas para serem melhoradas. Por exemplo, o pessoal reclama muito das políticas de subsídio para graduação, mas em contrapartida, os subsídios para mestrado, pós-graduação, idiomas, são excelentes. O pessoal reclama da assistência odontológica, mas em contrapartida o sistema médico é excelente. E assim vai: sempre tem prós e contras. Mas na minha opinião é uma política muito sólida de benefícios e

remuneração e que as pessoas também se vinculam à empresa por esse motivo. Você tem que fechar o circuito, senão não funciona. No meu caso, vou te dizer, se eu não tivesse uma política de benefícios sólida e uma remuneração boa, com certeza eu iria procurar uma outra empresa, porque eu também preciso sobreviver. Tenho família, filhos, minhas contas para pagar. Isso fecha o circuito: o ambiente, os valores da empresa, os benefícios e a remuneração. A empresa agora está partindo para o estudo da remuneração variada, sempre procurando acompanhar o mercado e muitas vezes sair na frente. Acho que esse vínculo é estratégico e fundamental<sup>94</sup>”.

Além de propiciar ao indivíduo a possibilidade de sustento e de sobrevivência, a remuneração também tem um equivalente de reconhecimento. Segundo Pagès et al. (1993:109-110),

“os salários estão ligados diretamente ao rendimento medido de forma bastante precisa; mas esta ligação satisfaz ao mesmo tempo o narcisismo de cada um (que assim sabe o que vale) e seu desejo de justiça (a cada um, segundo suas capacidades). O fato de possuir objetivos quantificados, que se traduzem principalmente por uma carga de trabalho elevada, satisfaz a necessidade de reconhecimento e segurança: se ele atingir seus objetivos, será considerado recompensado, e essa certeza o protege contra a arbitrariedade”.

O montante de salário que o indivíduo recebe está diretamente ligado à performance do indivíduo. A *Beta* oferece aos funcionários, no final do ano, uma bonificação de acordo com a sua colaboração no empenho de conseguir uma boa produtividade no todo. Para pagar o bônus de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) da empresa, a *Beta* avalia durante todo o ano a performance dos indivíduos e o resultados de suas metas, traçadas no início do ano. Se o indivíduo atingiu a meta de produção e trabalho traçada, se ele teve boas avaliações e um bom comportamento, certamente receberá a PLR integral.

Nem todos os indivíduos estão satisfeitos com o salário que ganham, mas aqueles que não se dizem satisfeitos, em seguida, enfatizam que a política de benefícios da empresa supre a carência da remuneração em forma de salário, como demonstra o trecho abaixo:

“Dependendo da oportunidade (trocaria de emprego)... Eu teria que analisar algumas coisas antes, mas penso que seria pelo salário. Eu acho que fica meio complicado trocar a *Beta*

---

<sup>94</sup> Excerto da entrevista 07.

hoje, porque quando a gente soma os benefícios não vale a pena trocar de empresa por um salário só 10% ou 15% maior. Eu só trocaria por um salário que valesse muito a pena<sup>95</sup>”.

A *Beta* possui uma política de benefícios que visa suprir a grande maioria das necessidades dos indivíduos. Entre elas as que deveriam ser supridas pelo Estado do bem-estar social. A empresa oferece assistência médica, odontológica, políticas de educação e formação, oferece assistência de várias ordens aos seus trabalhadores e suas famílias (auxílio funeral, empréstimo, auxílio educação para crianças portadoras de necessidades especiais, entre outros). Um trabalhador da *Beta* relata que aquilo que o vincula à empresa

“são realmente as vantagens que a empresa oferece: almoço a custo baixo, assistência médica, assistência jurídica, dependendo do assunto, e principalmente o ambiente de trabalho<sup>96</sup>”.

A *Beta* tem um clube estruturado para os funcionários, onde praticam esportes, fazem academia, participam de festas e confraternizações. Além disso, oferece uma estrutura (churrasqueiras, salão de festas, parque para crianças) para os encontros nos finais de semana com familiares e colegas de trabalho.

A empresa busca “fascinar” o indivíduo de todas as formas, oferecendo-lhe espaços e condições para realizar suas necessidades. Assim, o indivíduo percebe a empresa como uma empresa boa, que se preocupa com o bem-estar de seus funcionários. Uma empresa mãe, que supre as necessidades do filho.

A remuneração que o indivíduo recebe está diretamente ligada a sua performance (PAGÈS et al, 1993). Se o indivíduo faz bem o seu trabalho, cumpre as metas de produção, não possui advertências, receberá sua remuneração corretamente, podendo ainda receber um adicional por produtividade.

A política de remuneração e benefícios estabelecida pela empresa, bem como as políticas de pessoal como um todo, pressupõem uma dominação sobre o indivíduo.

---

<sup>95</sup> Excerto da entrevista 12.

<sup>96</sup> Excerto da entrevista 17.

Segundo Leal e Schmitt (2002:01), “a gestão de recursos humanos apresenta-se como uma aliada fundamental da organização”, no sentido de propiciar a mediação das contradições, “constituindo o principal componente de seu aparelho ideológico”.

Segundo Faria (2001b), as empresas desenvolvem eficientes programas de RH baseados em esquemas para manipulação do comportamento do indivíduo. No entanto, essas técnicas não se limitam àquelas utilizadas no local de trabalho, mas percorrem também a vida social do indivíduo. Entre esses programas é possível citar o clube da empresa, associações esportivas e culturais, programas de qualidade de vida no trabalho, programas de assistência social e psicológica, entre outros. “Estas ações fazem com que o indivíduo se sinta cada vez mais engajado e busque a realização dos objetivos organizacionais. O que se percebe atualmente é que a gestão de RH atua no sentido de influenciar a subjetividade dos indivíduos” (LEAL e SCHMITT, 2001).

O indivíduo percebe de forma positiva sua relação com a organização, dizendo, inclusive, que não pode reclamar da empresa, pois

“dá para sobreviver, fazer alguns planos. Então eu não posso reclamar. Está bom! Para quem ganhava meio salário mínimo e hoje ganhar o que ganho, está muito bom. Tenho um salário que dá para me manter e ainda fazer alguns planos. (...) Além de salário, acho que não tem outras coisas que me “prendem” à empresa. O que eu consegui na vida, consegui trabalhando aqui, como casa e carro. Quando eu entrei aqui, em 3 meses, eu comprei uma moto. Essa também era a diferença do salário de ontem para o de hoje<sup>97</sup>”.

Mesmo que não estejam satisfeitos com sua remuneração ou seus benefícios, dificilmente os indivíduos irão se rebelar contra a empresa. Ao contrário, o indivíduo sente-se grato em relação à empresa, por ela possibilitar-lhe tantas satisfações.

Segundo relato de um trabalhador, o clube

“é a oportunidade que você tem de conhecer as pessoas fora do ambiente de trabalho. Às vezes as pessoas aqui dentro tem um comportamento diferente de quando estão lá fora em tempo de lazer. É uma oportunidade de aproximação das pessoas. O clube tem muitos eventos que envolvem a família também e isso é muito importante, e muitas vezes faz com que a família influencie você numa decisão a favor da empresa que num momento de estresse e cansaço você possa querer se demitir. A família fica protegendo você e a empresa, não deixa que a gente, num momento de dúvida com o trabalho e a empresa, faça

---

<sup>97</sup> Excerto da entrevista 10.

uma besteira. Ela não deixa a gente sair da empresa<sup>98</sup>”.

Através desse relato, percebe-se a eficácia das políticas da empresa sobre o comportamento e a subjetividade dos indivíduos. Além de oferecer um sistema de mediação e antecipação dos conflitos, a empresa atua ainda sobre a família do indivíduo, “vendendo” a imagem da empresa justa, cidadã, que se preocupa com o indivíduo. Esse ideal de empresa também pode ser observado no relato a seguir.

“A *Beta* sempre trabalhou com a média de salário de mercado. Se o país muda, ela continua a trabalhar com a média. Sem dúvida houve uma perda do poder de compra do salário, mas imagine se eu estivesse trabalhando na outra empresa. É o poder de compra e não a cifra em si. A *Beta* não deixou de pagar mais, é que nosso dinheiro está valendo menos<sup>99</sup>”.

No ideal de empresa justa, a *Beta* não será, perante o indivíduo, capaz de cometer uma “crueldade” contra seus trabalhadores. Assim, não é a empresa que deixa de pagar o quanto deveria para manter um padrão de vida de seus funcionários, mas é o salário e o dinheiro que se desvalorizam no mercado.

Além de entreter os familiares dos trabalhadores e fazer com que eles vivam uma “prévia” do que é o dia-a-dia no local de trabalho do pai, da mãe, do filho ou da irmã, o clube também possibilita que os indivíduos vivam outras formas de relação com os próprios “colegas” de trabalho, como explicitam os trechos de entrevista.

“Por exemplo, um churrasco no clube: cada um contribui com um valor e passamos lá umas 3 ou 4 horas, conversando, aproveitando juntos um espaço de lazer. Isso é importante para não se tornar um relacionamento muito sério e profissional. Ajuda também no relacionamento aqui no trabalho<sup>100</sup>”.

“As pessoas aqui do setor são bem divertidas e nós convivemos muito no Clube da *Beta*. Marcamos futebol, as meninas aqui jogam futebol junto com os rapazes, sempre marcamos churrasco. Quando um fica doente, os outros vão à casa dele para visitar e é assim nossa relação. Parece uma família. Se você está com algum problema, eles percebem e vêm conversar, querendo ajudar. Então, o ambiente é bem familiar, até porque nós passamos a

---

<sup>98</sup> Excerto da entrevista 23.

<sup>99</sup> Op. Cit.

<sup>100</sup> Excerto da entrevista 17.



maior parte do tempo aqui do que em casa ou qualquer outro lugar. Aqui a empresa dá importância ao fato de você estar estudando, percebem que você está interessado em crescer e são bem amigos<sup>101</sup>”.

Os indivíduos experimentam, no espaço do clube, outra possibilidade de convivência: a instauração de laços de amizade que transpassam a realidade organizacional e que torna esses indivíduos mais cúmplices. No entanto, uma amizade que se delineia ainda no espaço da organização, calcada na pauta de condutas previstas na organização. Porém, isso também pode culminar em um efeito contrário ao previsto. A possibilidade de falar, de estabelecer outros tipos de laços, pode facilitar aos indivíduos a exposição de suas angústias e insatisfações perante a relação com a organização. A possibilidade de que isso ocorra é sistematicamente evitada pela empresa, já que o reconhecimento das contradições e dos sofrimentos por parte dos indivíduos pode provocar uma manifestação contrária à vontade da empresa.

O salário, os benefícios e outros elementos são utilizados pela empresa para criar o laço com os indivíduos. No entanto, os maiores efeitos desses instrumentos se organizam no nível da subjetividade dos indivíduos, referindo-se a maneira pela qual esses elementos se organizam nas idéias e no imaginário de cada um. A *Beta* recebe ainda mais credibilidade quando confrontada com outras empresas, como demonstra a fala.

“A satisfação com o trabalho em si, também o plano odontológico, a assistência médica e o auxílio social são excelentes dentro da *Beta*, bem como a oportunidade de desenvolvimento, oportunidade de fazer estágio fora do país, curso de línguas. Isso tudo é que atende às minhas necessidades. Pelo que eu ouvi falar, outras empresas aí fora não dão os mesmos benefícios que a *Beta* dá. Não tenho como comprovar isso, mas pelo que eu ouço as pessoas falarem parece que a *Beta* é uma das melhores. Inclusive pessoas que saíram da *Beta* nos contaram isso. Então, a gente sabe que a estrutura aqui na *Beta* é diferente das outras lá fora<sup>102</sup>”.

É interessante ressaltar que um número ínfimo de trabalhadores da *Beta* demonstrou algum tipo de insatisfação em relação aos salários e benefícios ofertados

---

<sup>101</sup> Excerto da entrevista 19.

<sup>102</sup> Excerto da entrevista 18.

pela empresa. Numa pesquisa de clima organizacional realizada pela empresa no ano de 2000, os itens “salários” e “benefícios” foram avaliados e, a partir disso, identificadas algumas oportunidades de melhoria para eles. Segundo um chefe da área de RH da empresa, nessa pesquisa, 31% dos funcionários que estão em cargos de supervisão na *Beta* responderam que trabalhavam na empresa porque o salário era bom, sendo que 52% responderam que o faziam porque gostavam. “Isso quer dizer que a pessoa está numa posição que gosta e isso hoje numa empresa é difícil de acontecer”, diz o chefe de RH.

A mesma pesquisa, feita com os chefes da *Beta*, revelou que eles trabalham na empresa porque têm liberdade no trabalho, fazem o que gostam e o trabalho é interessante. Já os trabalhadores mensalistas<sup>103</sup> disseram que gostam do que fazem. Além disso, esses dizem que o trabalho é interessante e que os benefícios da empresa são bons.

Segundo o chefe de RH, “interessante é observar os dados da pesquisa dos operadores”. Eles revelam que o trabalhador está na empresa “porque ele gosta do que faz! É interessante isso, não é?”<sup>104</sup>. A conclusão sobre esse acontecimento é descrita a seguir.

“Eu acho que é um conjunto de coisas que leva as pessoas ficarem na empresa. Acho que até é um negócio cultural. Até um tempo atrás as pessoas falavam: ‘mãe *Beta*, mãe *Beta*’! Coisas que são muito paternalistas, às vezes até demais e em vez de ajudar, isso só atrapalha, como, por exemplo, tem um chefe que não está indo muito bem na área dele, não dá resultado, não sabe lidar com a equipe dele, mas não pode mandar ele embora, então tira-se ele do cargo, põe ele num outro lugar, faz um novo projeto para ele tocar. Sempre fica nessa coisa de *acolhimento*. Tem um lado bom, mas ao mesmo tempo a auto-estima do cara vai lá embaixo. Você não é claro com ele sobre o porque está fazendo tudo isso e aí ele não cresce para a vida. Mas por outro lado é bom, pois ela (a empresa) tem uma preocupação muito grande com a pessoa. Se tiver que desligar alguém a empresa só faz

---

<sup>103</sup> Os funcionários são contratados como mensalistas e horistas. Os mensalistas recebem o salário pelas horas que trabalham. Já os mensalistas recebem por mês.

<sup>104</sup> Ao expor esse dado, o chefe de RH demonstrou espanto com o resultado da pesquisa. Talvez seu questionamento fosse: como é que eles podem fazer uma tarefa tão repetitiva e, mesmo assim, gostarem do que fazem e apontarem esse trabalho repetitivo como o principal fator que os faz permanecer na empresa.

isso em último caso. Leva em conta todo um lado social e isso é muito bom<sup>105</sup>”.

Segundo a pesquisa de clima organizacional realizada pela *Beta*, as oportunidades de melhoria para o quesito remuneração, que abrange salários e benefícios, são: desenvolver uma política de equidade salarial, melhorar a assistência odontológica, ter salário e política de benefícios condizentes com as empresas de mesmo porte e ter um salário compatível com a média do mercado.

#### 5.2.1.2 Oportunidades e carreira

As oportunidades que a empresa oferece se referem às possibilidades de obter conhecimento, aprender e se desenvolver. Essas oportunidades, em concordância com os elementos salário e benefícios, estão ligadas à política de RH da empresa.

A *Beta* é uma empresa que procura investir em treinamento e desenvolvimento com o objetivo de ter indivíduos qualificados para o trabalho e para a produção. Além disso, nas competências desenvolvidas, para assumirem novas funções na organização e se adaptarem às rápidas mudanças ocorridas na empresa.

Os trabalhadores costumam fazer carreira na empresa. É comum encontrar na *Beta* trabalhadores com dez, quinze, vinte anos de empresa. Apesar da *Beta* ter poucas oportunidades para crescimento na hierarquia vertical da empresa, ela consegue oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento na sua hierarquia horizontal. Isso estimula os indivíduos que podem aprender mais sobre a organização, sobre outros ofícios e, se quiserem, podem até fazer um plano para mudar de área de trabalho. O relato a seguir demonstra essa realidade.

“A *Beta* é uma empresa bastante hierarquizada, embora essa hierarquia não atrapalhe o meu trabalho. Hoje eu tenho três vezes mais hierarquia que a empresa na qual eu trabalhava, mas aqui é muito mais leve. Lá eu tinha acesso direto com o Vice-Presidente. Em termos de perspectiva de crescimento em nível hierárquico, isso eu não tenho aqui, porque é um pouco difícil acontecer, pela própria estrutura da empresa. O que eu tenho é essa possibilidade de poder trabalhar em todos os segmentos da consultoria de RH dentro

---

<sup>105</sup> Excerto da entrevista 21.

de uma área cliente, como se nós fôssemos micro gerentes dentro de uma filial que são as áreas. Essa possibilidade de visão do todo. A empresa te forma para assumir uma posição gerencial em qualquer outra empresa. Eu ainda tenho muito para conhecer do meu trabalho aqui nas 2 áreas, que são: a manutenção, que é uma área antiga, e a outra é o novo produto que está vindo com todo o gás e é outro pique. Depois disso, acredito que vamos rodar com outros consultores, para conhecer as demais áreas e, fazendo leituras diárias diferentes, de formas de trabalhar diferentes. Isso é um aprendizado muito rico, traz muitos subsídios e nos desenvolve bastante. É essa a expectativa que eu tenho aqui dentro: aprender tudo o que a *Beta* tem para ensinar! Que é muita coisa, mas muita coisa mesmo. Aqui você fica muito exposto. E para ‘dar a cara à tapa’ mesmo e exercitar esse papel se preparando para uma outra função aqui ou para o mercado aí fora<sup>106</sup>”.

Na empresa é muito comum acontecer a mobilidade horizontal. Para o trabalhador alcançar uma nova posição vertical na empresa precisa estar muitos anos trabalhando nela. Antes disso acontecer, há um acompanhamento e planejamento de desenvolvimento pessoal, técnico e de conhecimento. As pessoas têm um destino traçado na empresa e são preparadas para tal. O que elas precisam fazer para alcançar o destino programado é seguir as orientações, além de esperar a oportunidade para outro cargo. Como a rotatividade na empresa é baixa, quase não há oportunidades de crescimento vertical. As pessoas recebem oportunidades para assumirem novas funções, novos projetos, ou seja, “crescem” horizontalmente na estrutura organizacional. Se a pessoa fizer tudo certo “como manda o figurino” e se nada acontecer errado, ela certamente alcançará a posição que lhe é reservada.

Segundo Pagès et al.(1993:133),

“a carreira é um elemento central da relação entre o indivíduo e a organização. Ela medeia esta relação no tempo e não mais apenas no espaço. Para o indivíduo, ela permite ‘conter’ suas angústias de não-reconhecimento, seu medo do fracasso e canaliza seus desejos para sonhos de onipotência e perfeição. Para a empresa, trata-se primeiro de assegurar a transformação da energia individual em força de trabalho, e não em revolta contra a exploração”. Assim, “fazer carreira não é principalmente obter remunerações mais altas, ter funções hierárquicas mais importantes, ver seu ‘prestígio’ e sua ‘influência’ aumentar na medida das promoções... Todos esses elementos são apenas benefícios secundários, os sinais exteriores da satisfação de uma necessidade mais imperiosa: vencer.”

A empresa oferece oportunidades para os indivíduos fazerem estágio, serem

---

<sup>106</sup> Excerto da entrevista 15.

*trainees* e também buscarem novas áreas de trabalho dentro da própria empresa. Isso possibilita uma formação sólida da identidade do indivíduo. Quanto aos estagiários, a grande esperança deles é poder ser contratado como efetivo. Quando isso acontece eles se sentem reconhecidos, valorizados e sabem que possuem grande chance de fazerem carreira na empresa e permanecerem nela até a sua aposentadoria.

A área de RH da *Beta* possui um “mapa” que demonstra a posição de cada indivíduo na hierarquia da organização. Através desse mapa, levando-se em consideração as avaliações e índices de produtividade de cada trabalhador da *Beta*, determina-se o plano de sucessão de cada um dentro dela, bem como as ações necessárias para o desenvolvimento dos indivíduos e o tempo que utilizarão para alcançar uma nova posição.

Esse mapa determina o “destino” de cada um na empresa. Ao mesmo tempo em que o trabalhador tem uma garantia de que vai continuar na empresa e de que existem planos específicos para ele, ele é aprisionado à vontade da organização, que o guia e dita as regras de seu desenvolvimento.

Na organização, o indivíduo necessita do desejo da organização sobre si. Ele repete com a organização o que vive com seus pais e com todas as pessoas com as quais se relaciona: ele busca na organização o sentido de sua existência e um caminho que o leve da vida à morte na organização, almejando incessantemente ser amado.

A carreira na organização segue esse modelo. O indivíduo se conforma com o percurso de carreira proposto pela empresa, aceita suas regras e normas, seu sistema de valores e reproduz esse sistema. Ou seja, o indivíduo introjeta a organização, passa a vivê-la e agir de acordo com a necessidade da organização.

O sujeito busca vencer, busca o sucesso, que é um imperativo para cada indivíduo. Ele necessita vencer para ser reconhecido. O mais importante não são as características e os valores individuais de cada um para vencer, mas sim as competências que o indivíduo tem e que são essenciais para ter sucesso. Para a *Beta*, sucesso significa alcançar os resultados esperados, superar os resultados, propor soluções, idéias e inovações que contribuam para o desenvolvimento organizacional.

Segundo Pagès et al.(1993:137), “a organização passa para o indivíduo a idéia de que é ele que está se superando através de sua carreira, ao passo que, na realidade, são os objetivos da organização que estão sendo atingidos”.

Nas entrevistas e observações realizadas, nota-se que os indivíduos valorizam essa política de oferecer oportunidades e possibilidades de carreira. É o que demonstram os relatos.

“Fui para a Alemanha por três vezes em função destas novas máquinas das quais eu tinha que aprender o funcionamento e montagem. A última vez que viajei fiquei lá trinta e seis dias. Voltando para cá surgiu uma oportunidade de ser promovido a supervisor de linha, atuando mais na área da qualidade. No meu cargo eu não tenho ninguém sob minha responsabilidade. Por exemplo, nós fabricamos uma determinada peça do nosso produto, se essa peça apresentar problemas para o cliente, eu que estarei à frente da equipe de produção para verificarmos os problemas e darmos um retorno ao cliente<sup>107</sup>”.

“Aquilo que aconteceu comigo no início eu faço hoje. Sou multiplicador de treinamento, tive oportunidade de ir para a Alemanha receber um treinamento, continuando num processo de desenvolvimento. Tenho dezessete anos de empresa e a empresa ainda está me desenvolvendo. Ela percebe que eu tenho potencial. Eu acho que isso motiva para que o funcionário fique na empresa. Ela está sempre interessada em que você dê um passo a mais. Esse passo pode ser amanhã como daqui a dez anos, mas o fator motivador é que ela está sempre dando oportunidades. Para mim isso é fundamental. O salário é de mercado, mas não creio que seja o fator mais importante e motivador para que o funcionário permaneça na empresa. Existem outras coisas como: apoio à família, oportunidades aqui dentro, apoio pessoal, curso de línguas<sup>108</sup>”.

Outro programa que visa desenvolver “potenciais talentos” é o Programa *Trainee*. Os poucos jovens selecionados para o intenso e “rico” programa de desenvolvimento entram na empresa com a crença de que num curto prazo de tempo poderão assumir uma posição gerencial. Os dados do RH demonstram a realidade desse programa.

“São num total de dezessete *trainees* em Curitiba, de 1998 até 2002. Nós tivemos três casos de desligamento: um por oportunidade no mercado e os outros dois porque não estavam atendendo às expectativas. Os *trainees*, a cada seis meses, passam por uma avaliação de desempenho, onde nós falamos de forma bem clara o que é esperado de cada

---

<sup>107</sup> Excerto da entrevista 18.

<sup>108</sup> Excerto da entrevista 23.

um deles, porque é um investimento alto para a empresa esse processo de *trainee*. Por enquanto o resultado é que temos três *trainees* no ciclo de potenciais, que estão sendo preparados para ocupar uma vaga mais à frente, um em desenvolvimento, dois que estão numa posição estável e oito em treinamentos e três desligados<sup>109</sup>”.

Na visão de um *trainee*, o processo pelo qual ele passa apresenta algumas peculiaridades, como mostra a entrevista.

“Não é a primeira vez que passo por esse processo, mas eu acho ótimo porque possibilita um crescimento vertical bem mais rápido dentro da empresa. Assim como existe um investimento grande em você, dando oportunidades que muitos dentro da empresa não tem. E também como a empresa olha para você é de uma maneira diferenciada, eu acredito. Por outro lado, eu penso que esse programa causa um certo mal-estar entre os funcionários mais antigos da empresa onde existe o programa *trainee*, porque esse funcionário que está lá há mais tempo, por uma razão ou outra, não recebeu por parte da empresa o mesmo investimento em cursos, treinamentos e não teve, e talvez nem venha a ter, uma oportunidade de crescimento como a dos *trainees*. Então, eu vejo que esse programa deveria ser mais discutido internamente com os funcionários, para se evitarem desgastes. Neste programa, são três os pontos principais: o incentivo, o investimento que a empresa faz em você com relação a cursos, viagens internacionais, treinamentos, a possibilidade de ascensão profissional e também o fator salarial, que não é tão relevante e algumas vezes é até menor que dos funcionários, mas em se levando em conta todas as possibilidades que esse programa proporciona, a questão salarial fica em segundo plano<sup>110</sup>”.

A questão do mal-estar, que se instala na organização em função das possibilidades de crescimento do *trainee* e de um funcionário antigo da empresa, é percebida pela área de RH da empresa, como demonstra o relato abaixo:

“E até por isso é que o *trainee* sofre quando entra aqui, pois o funcionário que está a mais tempo na área é valorizado para ter uma promoção. E geralmente a pessoa que consegue um cargo de chefia para cima já tem uma certa idade e tempo de empresa. Eu sou uma exceção aqui, pois aos vinte e sete anos eu virei chefe. Então, eu acabo tendo um certo privilégio<sup>111</sup>”.

A política de desenvolvimento de “talentos” esbarra na estrutura hierárquica da empresa e nas políticas de promoção e desenvolvimento do pessoal interno.

“Você veja o quadro que nós temos: aqui no Brasil, 80% das pessoas que assumiram um

---

<sup>109</sup> Excerto da entrevista 21.

<sup>110</sup> Excerto da entrevista 29.

<sup>111</sup> Excerto da entrevista 21.

cargo de chefia vieram de dentro da empresa, dificilmente contratamos alguém de fora para assumir um cargo de chefia. Aqui na unidade de Curitiba, nós não temos nenhum chefe ou gerente que foi contratado de fora da *Beta*. Então a valorização do potencial interno acontece de fato. Nós temos 9% de recrutamento externo, mas que são áreas comerciais de outra filial aqui do Brasil. No entanto, a comercialização não é o nosso forte. Aqui em Curitiba o nosso forte é a produção e a parte técnica. Lá eles têm que buscar fora, pois não tem o potencial internamente. Para embasar isso que estamos falando, nós temos os dados deste ano. No ano passado nós tivemos 15 promoções internas. Com relação à eficácia do treinamento e desenvolvimento nesse processo, ou seja, como planejamos esses desenvolvimentos e trabalhamos os ciclos de potenciais para que as pessoas possam ser promovidas, neste ano, de 10 promoções que tiveram na empresa, 8 delas foram planejadas. Nós queremos planejar uma promoção, para que, quando a pessoa for promovida, ela vá preparada para assumir aquela promoção, e eu só consigo fazer isso com planejamento. De 1997 para 2001, considerando que temos 85 pessoas entre chefes e gerentes, nós renovamos quase 40% do quadro. Algumas foram vagas que surgiram, outras foram aposentadorias, substituições ou movimentações<sup>112</sup>.

Percebe-se que a *Beta* mantém uma política de oportunidades e de possibilidade de carreira bem definida e elaborada. As palavras de um chefe de RH confirmam isso: “bom, aí nós temos toda a parte de desenvolvimento organizacional que, como eu falei para você, a gente procura traduzir isso para as políticas e prática de RH<sup>113</sup>”.

De acordo com os dados da pesquisa de clima organizacional, 85% dos gerentes da *Beta* está há mais de dez anos na empresa. Dos supervisores, 56% deles está há mais de dez anos na empresa. Segundo um chefe de RH, “mesmo no nível operacional, 42% dos operadores estão na empresa há mais de dez anos<sup>114</sup>”. Esses dados ilustram o carreirismo dos funcionários da *Beta*.

De acordo com um funcionário da empresa,

“fazer carreira na empresa é muito comum entre as pessoas daqui. Mas esta não é a realidade nas outras empresas do mercado. É muito, mas muito raro mesmo, um profissional com dez ou quinze anos de empresa. O mercado hoje não trabalha mais assim e eu acho que trago mesmo essa visão de mercado. O que vai acontecer eu não sei. Quando eu digo ‘preparando para o mercado’, eu me refiro a planos para daqui a cinco anos de

---

<sup>112</sup> Op. Cit.

<sup>113</sup> Op. Cit.

<sup>114</sup> Op.Cit.



empresa, o que já é muito tempo de empresa. Eu passei por empresas onde não existiam nem funcionários com cinco anos. Eu sou uma pessoa movida a desafios e se daqui a algum tempo eu perceber que não tenho mais nada para aprender, que a empresa não me oferece perspectivas de continuar aprendendo e fazendo coisas novas, com certeza eu vou à busca disso fora daqui. Por outro lado, pode ser que daqui a dez anos ela ainda me ofereça desafios para mais dez. Então eu não sei, mas o que eu percebo é que as pessoas não ficam aqui na *Beta* por comodismo. Elas continuam porque tem muita identificação com a empresa, mas continuam a ter desafios a vencer. São esses desafios que movimentam a maioria das pessoas aqui<sup>115</sup>”.

A possibilidade de fazer carreira na empresa acontece e está ligada à condição do indivíduo se reconhecer no que faz e, ainda, de se identificar com a organização. O processo de identificação possibilita a ligação entre os indivíduos e a empresa. No entanto, em certos momentos, a identificação passa a assumir uma dimensão inimaginável, fazendo com que o indivíduo viva por e para a organização. Essa ligação pode “cegar” o indivíduo, evitando que ele perceba os conflitos e as contradições inerentes a sua relação com a *Beta*. Por isso, “reduzir e/ou minimizar as formas de questionamentos e de reflexões são condições indispensáveis para que a organização atinja seus objetivos. Para tanto, a valorização das potencialidades dos trabalhadores e os discursos positivos funcionam como fragmentadores de uma consciência mais crítica sobre a realidade” (FARIA, MENEGUETTI e SCHMITT, 2003:06-07).

A possibilidade de fazer uma carreira na empresa, ter estabilidade no emprego e saber que a organização está investindo no indivíduo-trabalhador, provoca uma sensação de prazer e satisfação no indivíduo, pois, nessa relação, ele percebe que está sendo reconhecido, que alguém investiu nele “libidinalmente” e, assim, realiza algumas de suas necessidades. Essa condição provoca nos trabalhadores da *Beta* satisfação e motivação com o trabalho, como demonstra o relato.

“Estou satisfeito com o cargo que eu tenho na empresa. Tenho motivação para continuar a trabalhar na *Beta* muitos anos ainda. Tenho muito para desenvolver, tanto autodesenvolvimento como desenvolvimento dentro da empresa mesmo. Estou agora numa área nova. Eu trabalhava na usinagem e agora trabalho com montagem que não tem nada a

---

<sup>115</sup> Excerto da entrevista 15.

ver com o que eu fazia. Eu não tenho interesse nenhum em sair da empresa e a empresa também não mostra interesse em que eu saia. Aqui o funcionário tem que querer crescer e progredir, aí a empresa te ajuda, agora se você ficar esperando tudo acontecer, ela não vai te dar esse retorno. E se você não está satisfeito com alguma coisa, vá e procure conversar sobre isso com o seu chefe ou no serviço social. A empresa te dá essa abertura. Não é bom para ninguém a pessoa trabalhar com alguma insatisfação, nem para a empresa e nem para o funcionário que irá trabalhar desmotivado e não vai render o que deveria<sup>116</sup>”.

Em alguns casos, os indivíduos se encontram fascinados pela organização, subordinando-se aos desejos dela e realizando todas as vontades da empresa.

“Eu procuro estar me desenvolvendo e sempre estar envolvido com coisas que são de interesse da empresa e meus também. Procuro sempre estar disponível para fazer coisas diferentes. Não fico restrito só às minhas atividades corriqueiras. Estou envolvido com o trabalho voluntário, estou envolvido no clube, que são fatores importantes para a empresa e para mim também e, além disso, procuro ser bem criativo no meu trabalho e em tudo o que faço aqui dentro. Empresa nenhuma dá segurança para o funcionário. É ele que tem que buscar, ir à luta mesmo para buscar o seu melhor. É a qualidade do seu trabalho que vai fazer a diferença<sup>117</sup>”.

O indivíduo identifica a ordem de desenvolvimento e a evolução constante da empresa e as internaliza como se fossem suas. Por isso, ao tomar como sua a ordem da organização, o indivíduo pode abrir mão de suas próprias vontades em prol da vontade da organização. Assim, o indivíduo reconhece vários fatores que o mantêm na empresa.

“São vários fatores que fazem com que o funcionário permaneça na empresa. E eu até vou te contar isso porque essa é a minha história, a minha experiência de eu estar aqui há dezessete anos. A *Beta* é uma empresa que está em constante evolução. Não tem um ano que você não tenha uma coisa nova, um desafio, não há aquela coisa de pensar que aqui não está desafiador ou que está desmotivador. Outro ponto é que é uma empresa que dá muito recurso para você trabalhar. Se você quer fazer uma coisa nova e precisa de um recurso material ou aumentar a sua equipe, você tem isso. Você dificilmente ouve um não por falta de recurso. Isso te ajuda, tem tudo aqui, o que você imaginar em termos de recurso tem. Outro fator é que é uma empresa que paga bem, em relação ao mercado. Profissionalmente, para um engenheiro, um técnico, um analista, o que tem de tecnologia aqui dentro é de ponta, de última geração. Dificilmente ele encontrará no mercado esse contato com a tecnologia de ponta. A empresa sempre está em desenvolvimento. Tecnologicamente falando, ela está sempre na frente. As pessoas conseguem ver esse crescimento. Cada vez está ficando mais difícil você hierarquicamente subir na

---

<sup>116</sup> Excerto da entrevista 23.

<sup>117</sup> Op. Cit.

organização. Contudo, você tem muitas oportunidades<sup>118</sup>”.

Aquele que não obtém o sucesso esperado na organização se frustra e se apresenta desmotivado para o trabalho e para a manutenção da relação com a empresa. No entanto, há aquele que se conforma com essa derrota, desculpa-se com motivos adversos e procura, de alguma forma, manter a relação com a mesma.

“Estou há vinte e dois anos na *Beta* e não sou um supervisor ou um chefe de seção, um gerente. Mas, durante todo este tempo, eu tive alguns problemas. Aconteceram coisas comigo que talvez tenham provocado a demora em acontecer uma promoção. A cada um ano e meio você era avaliado e, normalmente, dessa avaliação surgia uma promoção. Ou você tinha uma promoção de faixa ou de salário, mas, quando você chegava em determinada faixa, a tua próxima promoção deveria ser um cargo de chefia, supervisão. E todas as vezes que eu chegava próximo deste nível eu mudava de chefe ou mudava a gerência e aí até o novo chefe ou gerente me conhecer para que aquela promoção saísse, eu fui ficando para trás. O importante é que o salário está aumentando e o cargo não é tão importante assim. Acho que essa é a única coisa que não aconteceu para mim<sup>119</sup>”.

Outro programa que possibilita fazer carreira, comum na *Beta*, significativo quanto ao retorno que proporciona, é o programa de estagiário. Segundo o relato do chefe de RH, ele serve

“para cobrir cargos-chave, inicialmente cargos que podemos perder para o mercado e se perder já tem alguém apto a assumir no lugar. Nós temos uma efetivação grande de estagiários, em torno de 35%. Sempre fazemos questão de deixar claro para o estagiário não ter a perspectiva de ser efetivado. Por outro lado tentamos direcioná-lo para que se ele ficar aqui por dois anos, dois anos e meio, ele saia para o mercado com um emprego garantido. Não é um estagiário que vai ficar carregando papel para cima e para baixo, fazendo coisa operacional, e se você olhar aqui para a minha área, vê que o estagiário trabalha mesmo. Está envolvido em projetos<sup>120</sup>”.

A *Beta* trabalha oportunidades de desenvolvimento e carreira em vários níveis hierárquicos. Dessa forma, estagiários, operadores, assistentes, supervisores, gerentes e diretores, têm a promessa de um lugar garantido no seio da organização empresarial.

---

<sup>118</sup> Excerto da entrevista 21.

<sup>119</sup> Excerto da entrevista 17.

<sup>120</sup> Op. Cit.

### 5.2.1.3 Condições de trabalho, autonomia e segurança no trabalho

As condições de trabalho contemplam o ambiente físico e psicológico (pressão no trabalho, relacionamentos, entre outros), os recursos e a forma de executar a tarefa. A autonomia se refere à liberdade para executar e decidir e a segurança se refere à “suposta” estabilidade que a empresa oferece ao indivíduo.

O discurso dos funcionários da empresa, ao reconhecerem que ela oferece boas condições de trabalho, autonomia e segurança, volta-se à imagem de melhor empresa ou uma das melhores para trabalhar.

“Na área de metalurgia é ela: a *Beta* e a uma cliente nossa estão no topo. Eu sei dessas informações através de pessoas que trabalharam em outras empresas e dizem que trabalhar na *Beta* não tem comparação. A nossa cliente está em primeiro lugar, dizem que é uma excelente empresa para se trabalhar. É claro que existem as outras montadoras, mas eu tenho um irmão que trabalhou aqui na *Beta* e hoje trabalha numa montadora. Ele demorou em se estabilizar. Isso já faz 3 anos. Ele cresceu dentro da empresa, mas ainda hoje ele acha que não deveria ter saído da *Beta*, porque lá é mais puxado o serviço. Eles não olham muito o lado humano e aqui não: se você chega e está um pouco estressada, o seu chefe chega, conversa com você, pergunta se você quer mudar de setor, quer saber o que está acontecendo. Então isso é interesse pela gente. Lá fora não tem nada disso, porque sei também de outras pessoas que saíram daqui e depois se arrependeram<sup>121</sup>”.

O reconhecimento e a identidade são processos fundamentais para a compreensão do vínculo e do prazer que o indivíduo obtém através de seu trabalho. Por isso, no início de 2001, a *Beta* elaborou uma nova função para a atuação do RH na empresa: a consultoria interna de RH. Nesse trabalho, o consultor (funcionário da área de RH) insere-se numa outra área da empresa (produção, venda, marketing, entre outros). Esses outros setores são identificados como clientes da área de RH. O trabalho de consultoria visa resolver todas as questões referentes a pessoas dos setores da empresa. Ele se desenvolve no próprio setor, com um trabalho focado e personalizado para cada cliente. Todos os dias os consultores se encontram na sala de RH e em seguida partem para as áreas específicas, na qual se encontram “sozinhos”, sendo o único representante do seu setor nesta área da empresa. Como relata o caso a seguir, os

---

<sup>121</sup> Excerto entrevista 19.

consultores, ao mesmo tempo em que recebem uma tarefa desafiadora e instigante, sentem-se isolados dos seus iguais e sofrem por não criarem uma identidade na área cliente.

“O trabalho de consultor é mais agradável. Às vezes bate um pouco de solidão porque estou longe dos meus colegas da área de RH. Parece que em alguns momentos há um problema de crise de identidade dentro deste trabalho, porque quando eu levo um problema, um assunto para resolver no RH, eu estou naquele momento representando o setor, mas ao mesmo tempo eu sou o RH, então é complicado, porque posso estar forçando um pouco a barra a favor de um processo aqui do setor que em princípio vai contra as políticas de RH, mas por eu estar aqui e saber o que está acontecendo, o que tem por trás desta solicitação é que estou levando o problema para o RH. Então, é só este aspecto de identidade, porque a autonomia, o fato de você estar aqui interagindo com pessoas diferentes, de áreas diferentes, é muito interessante<sup>122</sup>”.

Os funcionários que estão há mais de quinze anos na empresa costumam fazer comparações entre o trabalho que executavam anteriormente e o trabalho atual. Eles apontam que antigamente (década de 1970 e 1980) não havia a possibilidade de uma relação aberta e amigável entre a chefia e os subordinados. Era uma relação autoritária de subordinação e medo. Com o passar dos anos, a partir da exigência de um mercado globalizado e uma nova ordem econômica, as relações mudaram. Passou-se a estabelecer relações amigáveis, dóceis e sem o caráter punitivo da época retrocedente.

“Hoje as coisas mudaram muito. Os funcionários podem se relacionar com os outros funcionários da fábrica, o que antes não acontecia. Parecia que era proibido. Existia um medo que em função de uma amizade nós pudéssemos facilitar alguma coisa. O que mais me prendia aqui era o salário. Por mais que eu não gostasse do que fazia, eu fazia bem feito. Faz parte do meu jeito e fui fazendo uns cursos no Senac, matemática, desenvolvimento de alguma coisa, recrutamento e seleção<sup>123</sup>”.

“O ambiente melhorou bastante. Até meados dos anos 90, o ambiente funcionava por imposição. Era assim a cultura aqui dentro. O chefe falava e você fazia, existia uma distância entre você e o seu superior. Com a abertura do mercado, isso mudou bastante. Até por uma questão de necessidade, porque as empresas não têm mais como prender o funcionário através do pagamento de um salário muito melhor para você ficar na empresa.

---

<sup>122</sup> Excerto da entrevista 22.

<sup>123</sup> Excerto da entrevista 16.

Numa situação de insatisfação com a chefia, o salário ia te prendendo. Isso mudou, com isso a *Beta* fez um trabalho de aproximação entre funcionário e chefia e acho que isso foi muito bom. Hoje eu não sou mais o chefe dos meus funcionários. Sou um colega com um cargo diferenciado. Hoje o meu chefe pede e nós discutimos para ver se aquilo realmente é bom e necessário para a empresa. A empresa ganhou muito com isso, inclusive no seu ambiente de trabalho, que ficou mais tranquilo e mais amigável. Não escondem mais os problemas. Antes os funcionários escondiam os erros com medo de serem repreendidos. Hoje eles vêm, trazem o problema e nós temos condições de resolver na hora, coisa que antes levávamos até meses para achar o problema<sup>124</sup>”.

Em alguns momentos, como citam os sujeitos, o laço de amizade entre os indivíduos e entre eles e a organização é mais importante para que eles se mantenham na empresa do que o salário e os benefícios.

“Eu já tive oportunidade de sair da empresa, mas na hora de decidir, o que pesou muito foi a amizade que eu tenho aqui, as condições de trabalho, que até deixam a questão salarial em segundo plano. Uma diferença de salário muitas vezes não vai repor essas outras conquistas que são as pessoas e uma certa estabilidade que acreditamos ter aqui. Nestes quinze anos nunca me senti ameaçado. Nós vivemos aqui na *Beta* uma realidade um pouco diferente do que aquela que se aprende na escola e nos livros, que é de você permanecer por uns cinco anos numa empresa e depois sair, ir para outra e exercer função diferente, para que você possa ir tendo mais opções na hora que quiser ou precisar buscar outra colocação no mercado. O que temos aqui são funcionários com dez, quinze, vinte anos de empresa, o que não se vê mais nos dias atuais. Eu não arriscaria hoje ir buscar uma colocação fora do mercado, porque você tem família e esses aspectos aqui na *Beta* pesam muito na hora de você tomar uma decisão. Se acontecesse de eu ter uma oportunidade há uns seis anos atrás, antes de eu ter a minha filha, a minha postura e a da minha esposa era muito diferente. Hoje já pensamos duas vezes, porque temos mais alguém que depende de nós. Às vezes eu me pergunto se não estou errado, mas o que temos de benefícios aqui, como auxílio à família, acaba agregando mais valor ao vínculo com a empresa. Eu vou arriscar quando a *Beta* me mandar embora. Se é certo ou não, só o tempo vai dizer.<sup>125</sup>”

A segurança, em todos os sentidos, é perseguida pelos indivíduos constantemente. Eles receiam que venham ao lume seus sentimentos de destruição e seu temor ao despedaçamento.

“Se você olhar o mercado hoje, principalmente na área da metalurgia, todos sonham em trabalhar numa montadora, que paga mais, mas é mais instável. Então você entra lá e não pode dizer que ficará lá pelos próximos dez anos. Já o produto com o qual a *Beta* trabalha, ele não tem “safra”, não depende de outros fatores para ser produzido ou não. Ele é para o

---

<sup>124</sup> Excerto da entrevista 23.

<sup>125</sup> Excerto da entrevista 16.

ano inteiro<sup>126</sup>”.

“É esse convívio no trabalho. Você chega para trabalhar e o ambiente é gostoso, acolhedor, o salário satisfatório, não tem porque procurar outra empresa para trabalhar. Você, querendo ou não, é uma das melhores que tem para você trabalhar. Então, por que procurar sair<sup>127</sup>?”

“É uma situação um pouco complicada porque se eu falar que ela oferece uma situação 100% de segurança, eu estou mentindo, porque ela trabalha com o mercado. Se o mercado estiver normal, ela estará normal e vice-versa, ou seja, ela não te dá uma segurança absoluta. A segurança não parte da empresa. A segurança é você ser diferente<sup>128</sup>”.

#### 5.2.1.4 Comprometimento com o funcionário, investimento no funcionário e humanismo

A *Beta* constantemente procura demonstrar, através de suas práticas e políticas, o comprometimento com o funcionário e suas questões. Algo muito falado na empresa é o fato da *Beta* não demitir e, ainda, quando necessita fazê-lo, faz uma análise e investigação do funcionário que sofreria menos com a demissão: a empresa investiga a condição econômica, familiar e social dos trabalhadores que são candidatos a serem dispensados da empresa. Feito isso, a empresa decide quais os profissionais e as famílias que seriam menos afetados com a demissão. Essa postura, segundo os funcionários, também denota o lado humano da organização: a empresa “santa” e justa, preocupada com todas as causas sociais que a rodeiam.

“Outro grande valor que a *Beta* preserva são as pessoas e digo isso com conhecimento de causa, porque em todos esses anos que eu estou aqui, sempre que se fala e precisa ser pensado em como reduzir custos, nunca a demissão de funcionários vem em primeiro lugar, eu diria que é em último. Aqui existe a cultura de se preservar ao máximo o funcionário. Então isso transmite para nós uma certa tranquilidade e segurança no trabalho. Se eu sei que desempenho e tenho um bom resultado, posso saber que estou seguro. Se acontecer de ter que demitir, a empresa sempre busca esse funcionário de novo quando tem

---

<sup>126</sup> Excerto da entrevista 17.

<sup>127</sup> Excerto da entrevista 19.

<sup>128</sup> Excerto da entrevista 23.

oportunidade. Penso que isso também seja um fator altamente positivo na manutenção do vínculo dos funcionários com a empresa e do bom ambiente de trabalho<sup>129</sup>”.

“A empresa preserva muito a estabilidade dos colaboradores, isto é, tem um comprometimento com eles. Aconteceu, algumas vezes, da empresa ter que fazer uma redução no seu quadro de funcionários, mas antes de se tomar a decisão final sempre eram avaliadas todas as possibilidades de se manter o funcionário, fazendo um remanejamento interno ou outra coisa. E outras vezes o funcionário sai da empresa, mas quando as dificuldades se amenizam, esse funcionário é trazido de volta. Isso aconteceu várias vezes aqui e eu acho que isso é uma forma de comprometimento da empresa com o funcionário<sup>130</sup>”.

A *Beta* procura manter uma política de investimento, compromisso com desenvolvimento, bem-estar e futuro do funcionário. Além disso, ela desenvolve um programa de detecção, tratamento e prevenção de problemas de saúde física ou mental. Possui, por isso, profissionais e convênios especializados para detecção de doenças ocupacionais (LER, DORT, conservação auditiva, dermatites, entre outros), doenças não ocupacionais (diabetes, hipertensão, convulsão, estresse, obesidade, entre outras), bem como casos de adição a drogas, álcool e tabagismo. A empresa oferece, ainda, acompanhamento para mulheres grávidas, tanto funcionárias quanto esposas de funcionários.

Com esses programas, além de estar agindo no sentido de minimizar futuros problemas com funcionários afastados, a empresa fortalece sua imagem, pois compromete-se com as causas sociais e de seus funcionários.

Na pesquisa de clima organizacional realizada pela própria empresa, um dos itens avaliados foi a imagem dela perante seus funcionários. Como oportunidade de melhoria a empresa detectou a necessidade de “trabalhar a imagem da empresa que tenha como valor o respeito ao funcionário”. Nesse sentido, a *Beta* percebe a importância de “trabalhar sua imagem”, procurando mostrar respeito, comprometimento e interesse no “lado humano” do trabalhador, ou seja, ela não está

---

<sup>129</sup> Excerto da entrevista 07.

<sup>130</sup> Excerto da entrevista 02.



somente interessada no desempenho e na produtividade. Essa estratégia da empresa se reflete nos funcionários.

“O que tem aqui é um profundo respeito pelo ser humano e a preocupação com a questão do trabalho social, que eu acho fantástico. A empresa tem valorizado o lado humano de uma forma muito forte dentro da empresa e isso faz com que eu me sinta bem. Não tenho mais aquela angústia que eu sentia numa empresa onde eu não via isso<sup>131</sup>”.

## 5.2.2 O Vínculo Psicológico na Organização

“Quando o vínculo é somente material, ou seja, ligado a salário, benefícios, na verdade não existe vínculo, significa que as coisas na empresa não vão bem. Ele só vai existir quando esse envolvimento dos funcionários e a empresa estiver de tal forma enlaçado que um faça realmente parte do outro. Desta forma, eu entendo que existe mesmo um vínculo<sup>132</sup>”.

O vínculo psicológico é aquele que não é formalizado, mas criado e desenvolvido a partir da relação entre o indivíduo e a empresa. Ele faz parte da subjetividade dos indivíduos e está intimamente ligado à possibilidade dos sujeitos realizarem suas necessidades psicológicas.

O vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização pode ocorrer porque elementos como a fama da empresa, o *status*, o respeito no trabalho e, entre outros, o sentimento de família, proporcionam satisfações e prazeres ao indivíduo. Ele se identifica com a empresa, percebe que através dela poderá realizar suas fantasias, suas necessidades e sente-se fascinado e seduzido por ela.

### 5.2.2.1 Fama da empresa, *status* por trabalhar na empresa, valorização social e sonho de trabalhar na empresa

“A segurança que a *Beta* dá e o próprio nome da empresa, que é um nome forte na cabeça das pessoas, são importantes para o funcionário. O nome *Beta* chega a dar *status*. Ele é muito respeitado aí fora. Quando você diz que trabalha na *Beta* as pessoas até olham para

---

<sup>131</sup> Excerto da entrevista 15.

<sup>132</sup> Excerto da entrevista 13.

você de forma diferente. Esse nome tem muito peso. Isto dá um certo conforto e bem-estar (...) Aquilo que eu ouço aqui, que segura as pessoas na empresa é o nome forte da *Beta*, esse nome tem muito peso<sup>133</sup>”.

A *Beta* possui uma imagem valorizada no mercado. É comum as pessoas se referirem à empresa como uma empresa boa, sólida, justa, com potencial, respeitadora e digna. A partir desse imaginário criado sobre a empresa as pessoas buscam realizar seus desejos e obter prazer.

As pessoas que moram na região da *Beta* em Curitiba relatam o seguinte:

“... quando a gente era criança via sempre as pessoas trabalhando na *Beta* e essas pessoas tinham um padrão de vida diferenciado dos demais. E você sabe como que é criança, se você visse alguma coisa que te dava um *status*, te dava uma condição de vida melhor, é claro que qualquer um queria trabalhar aqui. E eu acho que hoje a alegria de trabalhar na *Beta* é mais a realização desse sonho<sup>134</sup>”.

Ainda hoje as pessoas têm essa imagem idealizada da empresa.

“As pessoas me procuram aqui para vir trabalhar na *Beta*, e dizem: ‘eu quero trabalhar na *Beta*’. Eu digo para eles que eles não sabem como é trabalhar na *Beta*. E eles dizem: ‘mas a *Beta* é uma firma boa’. Para muitos trabalhar na *Beta* significa um sonho realizado. Isso já vem de gerações. Conheço até funcionários que querem que os seus filhos venham trabalhar aqui, porque foi uma boa empresa para eles e com certeza será para o seu filho. Certamente 99% dos funcionários querem seus filhos trabalhando aqui dentro. A *Beta* é uma empresa sólida. Até hoje, todo pessoal com o qual eu fiz entrevista, me falou: ‘meu sonho é trabalhar na *Beta*’. A *Beta* é uma boa empresa<sup>135</sup>”.

Assim, aqueles que acompanharam o crescimento da *Beta* Curitiba e mantêm contato com funcionários da empresa têm essa idéia de que a empresa pode ofertar-lhes tudo o que necessitam: a empresa grande mãe, que supre seus filhos em suas necessidades, que lhes dá um nome, que lhes infere seu desejo, que lhes dá amor. A empresa é vista como um lugar de acolhimento e satisfação, o local onde o sonho pode ser realizado.

“Eu sempre quis trabalhar aqui, desde que eu tinha quinze anos ficava pedindo para o meu

---

<sup>133</sup> Excerto da entrevista 16.

<sup>134</sup> Excerto da entrevista 01.

<sup>135</sup> Excerto da entrevista 09.

pai, que trabalha aqui, mas a *Beta* só aceita quando a pessoas já tem dezoito anos. Quando eu completei essa idade meu pai falou com o mestre dele e eles acabaram me chamando. Iniciei trabalhando na usinagem de elemento, para trabalhar com máquinas e exame visual. Sempre gostei de trabalhar com essas coisas e quanto mais envolvido com o processo de produção melhor, mais gostoso era<sup>136</sup>”.

Na visão dos funcionários, a empresa tem a condição de oferecer-lhes uma identidade. Além de se identificarem com a imagem da empresa grandiosa, sólida e poderosa, os funcionários podem utilizar o nome da organização para se identificarem a clientes, fornecedores e colegas. No mercado a pessoa é valorizada e reconhecida porque tem o nome da empresa: “sou o João da *Beta*”. Segundo relato,

“O nome da empresa no mercado: *Beta*, né?! Pôxa, eu trabalho na *Beta* e não na oficina do Zequinha! O nome da empresa é importante, pois se ela tem um nome, ela tem um respeito no mercado e significa que ela é uma boa empresa e que vai valorizar os seus funcionários. Essa era a minha mentalidade na época e se fosse hoje eu acrescentaria a isso as oportunidades de crescimento e desenvolvimento<sup>137</sup>”.

É muito comum na *Beta* as pessoas de identificarem com o nome da empresa. O reconhecimento que a empresa oferece aos seus “bons trabalhadores” é valorizado imensamente, a ponto do indivíduo se tornar um indivíduo-*Beta*, ou seja, ele “renuncia à identidade social de origem para melhor aderir ao modelo de personalidade polimorfa e universal proposta pela empresa” (PAGÈS et al., 1993: 110). Assim, a identidade do indivíduo se mistura com a empresa e ele se referencia somente através dela. Logo, pode-se inferir que os indivíduos da *Beta* assumem a sua “personalidade”, pois eles passam a se comportar, a pensar e se relacionar de acordo com os padrões e as estruturas estabelecidas por ela.

Os funcionários dizem que a empresa lhes dá *status* e um reconhecimento social. Sentem-se valorizados quando vão comprar em uma loja e dizem que trabalham na *Beta* e, por isso, recebem crédito; quando colocam o nome da empresa no currículo e as pessoas os admiram por trabalhar lá; quando alguém chega em uma reunião social

---

<sup>136</sup> Excerto entrevista 19.

<sup>137</sup> Excerto entrevista 07.

e diz que gostaria muito de trabalhar na *Beta* também. Por esses e outros fatores, os funcionários se sentem enaltecidos.

“Eu acho que as pessoas se vinculam à empresa também em função da *Beta* ser uma empresa que tem um nome forte. Se um funcionário sai daqui hoje, com certeza o fato dele ter no currículo que trabalhou aqui por algum tempo, isso vai pesar bastante. Então as pessoas querem conquistar seu espaço aqui dentro. Elas estão certas com isso e a empresa está aberta para isso<sup>138</sup>”.

Na visão dos funcionários, aqueles que têm a *Beta* na sua história de vida, certamente serão bem sucedidos ou, pelo menos, se darão bem no mercado de trabalho.

“Recentemente encontrei um cara no aeroporto e ele era engenheiro elétrico na *Beta*, que talvez não tenha tido oportunidades ou não tenha usado das estratégias para galgar essas oportunidades, mas o grande fato, que ele me confessou, que fez ele sair da *Beta* foi ele poder voltar para o RS, pois ele é gaúcho, um excelente profissional. Ele entrou numa empresa que construiu uma linha de montagem aqui na *Beta*. Ele olhou para mim e falou: ‘o conhecimento, as oportunidades, a vivência, experiência que a gente tem na *Beta* são fantásticos. Eu pude usar tudo isso na empresa que eu estou hoje e mais do que isso. Eu não sou mais um cara técnico. Agora eu sou um gestor, um gerente da linha de produção. Tudo isso graças à *Beta*’. Então você vê ‘n’ casos de pessoas que saíram da *Beta* e que se deram muito bem. A maioria deles está muito bem hoje<sup>139</sup>”.

ou, ainda, viverão desejando voltar para a *Beta*, como é relatado por muitos que dizem ter amigos e colegas que saíram da empresa e que, por isso, sentem-se arrependidos.

De várias formas a empresa causa uma dependência nos funcionários. Eles se sentem agradecidos por terem oportunidades e sentem segurança por saber que possuem estabilidade<sup>140</sup> no trabalho.

---

<sup>138</sup> Excerto da entrevista 10.

<sup>139</sup> Excerto da entrevista 07.

<sup>140</sup> O funcionário da *Beta* não tem estabilidade formal no emprego. As políticas da empresa contribuem para a criação e manutenção de um imaginário de estabilidade. Como ela possui uma baixa rotatividade, dificilmente as pessoas são trocadas nos seus cargos de trabalho. A única forma de demissão de um funcionário se dá quando ele faz algo que compromete a empresa ou quando a empresa precisa demitir para diminuir o quadro de funcionários. Isso quer dizer que a estabilidade no emprego é ilusória, pois quando a empresa precisa demitir ela o faz.

### 5.2.2.2 Ambiente de trabalho, respeito no trabalho, relacionamentos no trabalho e satisfação com o trabalho

Um dos aspectos que chama a atenção dos novos funcionários da *Beta* é o ambiente e o clima de trabalho. Eles dizem que se sentem acolhidos e respeitados pelos colegas. Também percebem um ambiente agradável, em que todos se cumprimentam, se conhecem e se demonstram solícitos em caso de necessidade.

“Quando eu entrei foi muito interessante (...), vi uma grande empresa com móveis não tão novos, máquinas relativamente novas, enfim não é uma fábrica moderna. Mas confesso a você que tudo isso fica em segundo plano diante da forma como você é recebida no teu ambiente de trabalho e a educação das pessoas. Ela não tem um sistema de integração formal, como eu estava acostumada, apenas preenchi vários documentos e fui fazendo micro estágios com pessoas para saber um pouquinho o que elas faziam e como elas faziam os seus trabalhos. Foi essa minha integração. Tinha uma agenda preparada para mim e a minha amiga, que trabalha aqui, me deixou sozinha algumas vezes neste início para eu me virar. As pessoas foram muito receptivas, atenciosas. Sempre que eu preciso de alguma coisa eu tenho retorno, fato que, aliás, eu estava desacostumada. Eu me sinto muito à vontade aqui, parece que trabalho aqui há muito tempo e com tão pouco tempo de empresa me sinto bem integrada<sup>141</sup>”.

Os relacionamentos interpessoais são valorizados pela empresa e seus funcionários.

“No ambiente de trabalho o mais importante é o relacionamento entre as pessoas. Uma coisa que você pode notar aqui é que todos, ao se encontrarem nos corredores ou na fábrica, cumprimentam-se com a mão. E em outras empresas nem bom dia se dá para o outro colega. (...) O fato de cumprimentar dando as mãos cria um elo e um impacto positivo na outra pessoa, da mesma forma você atender ao telefone com uma voz calma, mas firme, você passa uma mensagem de boa vontade para quem está do outro lado e na soma de todas essas atitudes, cria-se um elo positivo e melhora o relacionamento entre os colegas e com a empresa<sup>142</sup>”.

Além disso,

“respeitar é você saber manter um clima de cordialidade e de respeito com todos, seja teu companheiro, seja teu funcionário. Respeitar é você valorizar o trabalho do outro, preocupar-se com as pessoas, procurando saber se elas estão bem. É você pedir para alguém executar uma tarefa, mas demonstrando que se fosse preciso, você também estaria

---

<sup>141</sup> Excerto da entrevista 15.

<sup>142</sup> Excerto da entrevista 17.

disposto a fazer aquele trabalho e até ajudá-lo. Desta forma as pessoas vão se comprometer mais com o trabalho, vão se sentir bem. Se você demonstrar que realmente se preocupa com o teu colega ou teu funcionário, ele vai render mais, mesmo estando muitas vezes passando por dificuldades e com problemas de ordem particular. E as confraternizações fora da empresa reforçam esses laços entre as pessoas. O relacionamento melhora e a pessoa trabalha com mais vontade, trabalha com prazer<sup>143</sup>”.

O funcionário incorpora os ideais da empresa e os reproduz nas relações de trabalho e com os colegas. Isso fortalece o relacionamento, faz com que os funcionários se reconheçam como iguais e lutem por um mesmo objetivo: eles têm um *projeto comum*. É isso

“que faz vestir efetivamente a camisa da empresa e sentir comprometido com a *Beta*. Também o fato de saber que aqui dentro você tem uma estabilidade. Claro que tem que estar sempre se atualizando, estudando, mas a *Beta* dá uma série de benefícios, como plano de saúde, oportunidade de desenvolvimento através de vários cursos que ela promove aqui mesmo dentro da empresa. Ela te dá uma certa expectativa de crescimento. Aqui dentro você também tem um bom relacionamento com a chefia. A *Beta* é minha primeira empresa, mas o que eu vejo hoje aqui em termos de relacionamento aberto entre funcionários e chefia é que isso torna o ambiente de trabalho mais afetivo. Nós trabalhamos sob pressão, muitas vezes, e isso deve ter em toda parte, mas aqui nós temos um relacionamento extra profissional. Então esse conjunto de fatores faz com que a gente vista a camisa da empresa e vá em busca de aprimoramento, conhecimento, desenvolvimento, estar sempre querendo dar um passo à frente, fazer uma faculdade. Assim o retorno da empresa vem<sup>144</sup>”.

Na *Beta* é difícil perceber grupos de indivíduos que se organizam para fazer reivindicações ou lutarem por seus interesses. A organização não facilita a formação de grupos que discutam e questionem as políticas, as finalidades e os objetivos da organização. O indivíduo se identifica com a organização, vivendo um estado de individualização e isolamento. Todo o afeto do indivíduo é dirigido à organização. Todos se tratam por “você” e se chamam pelo nome. São essencialmente cordiais uns com os outros. Eles formam relações de amizade, no entanto, vivem constantemente o temor da competição desenfreada (PAGÈS et al., 1993).

Através da pesquisa de clima organizacional, a empresa avaliou a opinião

---

<sup>143</sup> Op. Cit.

<sup>144</sup> Excerto da entrevista 18.

dos funcionários a respeito do ambiente de trabalho, tanto nas condições físicas quanto humanas de trabalho. Eles se mostraram satisfeitos com o ambiente que a empresa oferece. Como oportunidades de melhoria, a *Beta* identificou que deve trabalhar no sentido de fazer com que seus funcionários conciliem a vida profissional com a vida pessoal e que percebam a união entre todas as áreas da empresa.

Os trabalhadores da *Beta*, em sua maioria, dizem gostar do ambiente de trabalho e do relacionamento com os colegas.

“Eu gosto daqui. Gosto de vir aqui trabalhar. Sinto-me bem aqui. Isso é a primeira coisa que me faz ficar e, em segundo lugar, as pessoas. Aí você pergunta: salário? Claro que me prende. Benefícios? Claro que me prende. Mas não é só isso. Eu gosto de estar aqui<sup>145</sup>”.

Esses fatores fazem com que os indivíduos se sintam bem, aceitem a carga de trabalho exigida pela empresa para terem reconhecimento e considerem o ritmo de trabalho excessivo normal. Mesmo num ambiente coercitivo e de cobranças desmedidas, os indivíduos sentem satisfação com o trabalho que realizam.

“Se o que eu estou fazendo hoje atende às minhas necessidades e expectativas e a *Beta* é que me dá condições de me sentir assim, não sinto necessidade de procurar outro lugar para trabalhar. Hoje a *Beta* me satisfaz e eu não a trocaria por outra empresa. Teria que ser uma super proposta que eu iria avaliar bem antes de aceitar<sup>146</sup>”.

“Avalio que estou satisfeita. Não sei de que forma avaliar isso: se é bom ou excelente. Essa satisfação que eu tenho é poder chegar no fim do mês e conseguir fazer as coisas que eu quero com o que ganho aqui. Esse mês que passou eu consegui comprar uma casa. Estou satisfeita porque não é qualquer pessoa que na minha idade consegue comprar uma casa. É gratificante você trabalhar o mês inteiro e saber que aquele salário vai dar para você pagar suas contas e que você pode fazer mais contas. É essa satisfação que eu tenho<sup>147</sup>”.

Nas entrevistas e nas observações realizadas na empresa, foi possível verificar que os relacionamentos, o ambiente e a satisfação no trabalho são fatores extremamente relevantes para que os funcionários permaneçam ali, sentindo-se bem e

---

<sup>145</sup> Excerto da entrevista 16.

<sup>146</sup> Excerto da entrevista 18.

<sup>147</sup> Excerto da entrevista 19.

engajados à organização.

### 5.2.2.3 Integração com a empresa, comprometimento com a empresa, reconhecimento da empresa

A *Beta* possui uma forma muito peculiar de fazer a integração dos funcionários com a empresa. Ela detém de um programa de integração de novos funcionários à empresa, mas que não é aplicado. Esses funcionários passam por uma integração formal na área de RH e em seguida são integrados à organização informalmente por seus colegas de trabalho. Já nesse momento os novos integrantes começam a se sentir ambientados e familiarizados.

A organização conta com uma série de programas que contribui para a integração constante dos indivíduos à empresa. Cita-se: o programa para receber a família do trabalhador quando ele completa um ano de trabalho, a festa para os funcionários que completam dez e vinte e cinco anos de trabalho na *Beta*, as festas no clube da empresa e outros programas realizados no dia-a-dia de trabalho (reuniões, trabalhos em grupo).

De acordo com o relato,

“integração é a pessoa se sentir bem, se sentir bem recebida e útil. Perceber que é o local ideal para ela trabalhar, que está de acordo com os seus valores e que ali ela é respeitada. Eu penso que estaria bem integrada numa empresa quando me sentisse confortável com a forma que as pessoas me tratam. O respeito, a forma como eu me adaptei à empresa, a coerência do que foi dito durante o processo seletivo com a realidade do dia-a-dia, as minhas atividades, os meus direitos, os benefícios e o ambiente. Tudo isso eu vivi e vivo aqui na *Beta*<sup>148</sup>”.

E ainda,

“a interação tem a ver com a empresa “integrar” você e você se “integrar” à empresa. Você tem que se sentir bem. Eu vejo que em dois meses que eu estava aqui a minha integração foi completa. Eu me sentia bem e tinha vontade de vir para cá. Eu recebi muito apoio, muita boa vontade por parte das pessoas. A empresa investiu em mim, no meu aprendizado. Isso foi muito positivo. Eu sempre tenho vontade de vir para cá. Eu me sinto

---

<sup>148</sup> Excerto da entrevista 14.



envolvida e perfeitamente integrada. Acho que quando você tem boa vontade de aprender as coisas, tudo fica mais fácil. Acho muito complicado o chefe dizer: quero uma pessoa que já venha pronta para trabalhar em determinada área. Você não pode se sentir uma máquina que só fica fazendo as coisas, fazendo e fazendo. Você tem que ter todo esse lado comportamental, que é fundamental. Todo mundo num clima agradável, em que há comunicação, em que há um relacionamento interpessoal bom e que seu trabalho seja reconhecido, receber um *feedback* do seu trabalho e isso é que eu acho extremamente importante. Eu já escutei muita gente falando que não recebia *feedback* e que não era reconhecido, isso não é legal<sup>149</sup>.

Os relatos demonstram uma afinidade e uma ligação concisa entre funcionários e empresa. A *Beta* prepara um ambiente propício para que as pessoas se sintam bem e integrem-se a ela. Sua política, suas estratégias e o “clima emocional” criado contribuem para a vinculação dos funcionários à empresa. Percebe-se que as ações de integração são constantemente repensadas e desenvolvidas. A área de RH contribui para uma Gestão de Pessoas voltada a atingir a subjetividade dos seus trabalhadores (DAVEL e VERGARA, 2001).

Outro fator importante para a manutenção do elo entre os funcionários e a empresa é o reconhecimento que ela dispensa a seus “colaboradores”.

“Acho que é isso que deixa a gente mais motivada para trabalhar aqui. Saber que aqui o teu trabalho é reconhecido. Não que você esteja totalmente seguro, mas você sabe que tem uma certa estabilidade, que o teu serviço não é qualquer pessoa que faz. Eu sempre quis trabalhar cedo e eu sei que se eu estudar vou crescer mais aqui dentro. Mas tenho que fazer a coisa certa”.<sup>150</sup>

“Eu percebo que sou reconhecido, por exemplo, pela oportunidade que tive de viajar para a Alemanha, que não é só ir trabalhar. Você vai conhecer outra cultura, você tem que ter um potencial e é em função do teu trabalho e da tua dedicação que isso acontece. Então, eu penso que sou reconhecido, fui reconhecido. Quando tem alguma palestra que diga respeito ao meu trabalho, eu sou convidado a participar (...) Existem outros programas dentro da empresa que te motivam sem ser vinculado à trabalho. Por exemplo: eu sou músico, eu sou cantor, eu represento a *Beta* como cantor em festivais, participo junto com outras colegas de festividades onde nos apresentamos em nome da *Beta*. Também sou poeta e escrevo semanalmente para a *Beta*. Nos editais você vai encontrar poemas meus. São coisas que a empresa vem te motivando. Ela te valoriza como pessoa e como um todo. Eles motivam a família também. Todos os sábados o meu filho vem aqui fazer curso de tecnologia em

---

<sup>149</sup> Excerto da entrevista 11.

<sup>150</sup> Excerto da entrevista 19.

mecânica. Ele também escreve. É poeta. Eles colocam em edital os poemas dele. Então são diferenciais, não é toda a empresa que faz isso.<sup>151</sup>”.

Alguns trabalhadores percebem que a empresa tem como objetivo principal o lucro. No entanto, procuram constantemente reforçar que a empresa, por uma questão de princípios, dá muito valor e se importa com o indivíduo, com o homem que ali trabalha, pois ela desenvolve o indivíduo.

“A diferença é bem significativa. A empresa pequena nunca foca o homem, a mão-de-obra. Ela visa sempre o lucro, estar ganhando, nunca visa o desenvolvimento do funcionário para melhorar. Então, acho que é por isso que muitas empresas não dão certo aqui no Brasil. A empresa grande pensa diferente. É claro que ela visa lucro, mas lucro com desenvolvimento da pessoa. Se eu te desenvolvo você vai me dar um retorno com mais qualidade e produtividade e a empresa pequena não enxerga dessa forma. Infelizmente, se o funcionário executa uma tarefa muito bem, ele não fez nada além da obrigação. A empresa grande age de forma diferente. Aqui mesmo na *Beta*, existe uma premiação para as boas idéias. Nos últimos quatro anos eu fiquei entre os dez mais criativos da empresa<sup>152</sup>”.

A organização procura dar a impressão de valorizar o indivíduo no que se refere às suas características, méritos pessoais e potencial e não sua classe social, seus diplomas, seus meios e relações. Isso propicia a construção de uma “imagem de organização boa, justa, honesta, que luta pelo progresso social” (PAGÈS et al., 1993:114). Assim, o indivíduo se sente reconhecido, seu ego fica enaltecido e ele tem a sensação de que não é apenas mais um, mas um trabalhador valorizado e estimado pela empresa. O reconhecimento que a empresa oferece ao indivíduo é dado pela capacidade de internalizar as regras, adaptar-se às exigências e reproduzir sua ideologia.

#### 5.2.2.4 Amor à empresa, sentimento de família e medo do mercado

Os funcionários da *Beta* demonstram uma identificação maciça com a *Beta*.

---

<sup>151</sup> Excerto da entrevista 23.

<sup>152</sup> Op. Cit.

Eles lhe devotam amor e mantém com ela um sentimento de pertencimento. A organização faz com que eles se sintam pertencentes à empresa e à sua “família”. Sendo assim, ela é compreendida como uma grande família, em que todos estão ligados por laços de “sangue” e de amor. Esses indivíduos se reconhecem, então, como filhos de uma grande mãe que lhes supre as necessidades.

O mito que é formado em torno do fundador da empresa também contribui para que os indivíduos se reconheçam como irmãos e se amem uns aos outros.

“A maioria das pessoas que trabalha aqui tem suas crenças e valores identificadas com as crenças e valores do fundador da *Beta*. O Sr. *Beta* transformou a empresa numa fundação sem fins lucrativos e sempre incentivou a sociedade. Existem muitos hospitais espalhados pelo mundo que são administrados pela *Beta*. Aqui no Brasil existe uma instituição que a empresa financia e cuja especialidade é o tratamento de câncer infantil. Na Alemanha também têm instituições assim. Então eu vejo que essa crença e esses valores são realmente uma herança do fundador da *Beta*. Essa é a crença e o valor da empresa, que não está escrito em nenhum lugar, mas é uma realidade e as pessoas que não se identificam com eles, são naturalmente expelidas<sup>153</sup>”.

A empresa, nesse sentido, demonstra ter como valores o respeito ao ser humano, a caridade e o sentimento de irmandade. Os valores são internalizados pelos trabalhadores, que passam a se reconhecer como “irmãos”, filhos de uma mesma família, que se preocupam com o bem-estar do próximo. Já o sentimento de família é associado ao sentimento de acolhimento e compreensão.

“É como se aqui nós fôssemos uma família. No nosso setor não existem brigas, discussões. O que acontece, algumas vezes, são as críticas construtivas e uma cobrança mais severa, mas sempre no sentido positivo. Quando existe algum motivo de comemoração na vida particular do pessoal aqui, sempre isso é compartilhado no setor, seja aniversário, promoção, qualquer coisa é motivo para haver essa confraternização. Isso que é importante num ambiente de trabalho. Se alguém está com a máquina quebrada, o outro vai auxiliar no conserto. Então não existe aqui um ambiente de competição, o que é comum também nos outros setores da *Beta*. Eu me sinto bem aqui neste setor, tenho uma família fora daqui e uma aqui dentro<sup>154</sup>”.

“É um complemento da minha família. O sentimento é o mesmo com um membro da família. Um dia eu vou sair da *Beta*, mas com certeza ela fez parte de momentos muito

---

<sup>153</sup> Excerto da entrevista 07.

<sup>154</sup> Excerto da entrevista 18.

felizes da minha vida. Tanto de momentos profissionais como viagens, visitas em outras unidades, assim como com os amigos e colegas. Não sei se ela é o pai ou o filho, mas com certeza faz parte da minha família. Com dezessete anos de empresa, não tem como eu pensar diferente e pretendo ter oportunidades de crescimento e desenvolvimento aqui dentro. Quando uma grande empresa oferece oportunidades de você trabalhar em áreas e coisas diferentes, os funcionários acabam ficando nelas porque percebem que para mudar não precisam sair da empresa<sup>155</sup>”.

Esse relato demonstra o que acontece com um filho numa família. Ele pode se distanciar do núcleo familiar para crescer e se desenvolver, criar uma família própria, aprender algo novo, mas a ligação afetiva com a família tende a se estender por toda a vida.

Segundo Pagès et al. (1993:120), “a ligação dos indivíduos com a organização, sendo a contrapartida das exigências que ela pode ter para com eles, é uma das peças-chaves do funcionamento. Como a segurança afetiva fundamenta o envolvimento familiar, a segurança do emprego consolida os laços entre o indivíduo” e a empresa.

Além do sentimento de família criado entre trabalhadores e organização, a *Beta* também valoriza e incentiva a vinda dos familiares do funcionário para o espaço da empresa. A família participa do clube, das reuniões de desenvolvimento familiar<sup>156</sup> que lá são oferecidas, das comemorações, entre outros.

O medo do mercado é outro sentimento que aparece constantemente entre os funcionários da *Beta*. Eles se vinculam e mantêm um forte elo com a empresa porque temem o que pode acontecer com eles no mercado, frente às dificuldades e à escassez de trabalho.

---

<sup>155</sup> Excerto da entrevista 23.

<sup>156</sup> A *Beta* desenvolve um projeto juntamente com o clube da empresa, em que funcionários e membros de sua família (esposas, maridos, filhos) recebem orientações de como promover o desenvolvimento familiar. Em um dos encontros, o instrutor do curso ensinava como as famílias poderiam aplicar os Programa “5 S” em casa para manter a ordem, não haver desperdício e ter um ambiente limpo. Além disso, os participantes do curso recebiam instruções sobre como fazer o planejamento econômico da família e como se projetar para o futuro. Um fator relevante observado é o de que todas as técnicas e procedimentos ensinados eram os mesmos utilizados na empresa.

“Lá fora está pior. O indivíduo não consegue emprego. O filho está doente e ele não tem um plano de saúde. É o caso do meu vizinho, que trabalhou aqui e a mulher está desesperada e tem que vender roupas, até já foi lá em casa, porque ele não consegue outro emprego. Quando ele foi morar lá, acho que ficou um mês. Aqui estava dando fracasso e mandaram ele embora. Daí vendeu o carro, a casa pagou com o dinheiro que saiu, pois tinha comprado financiada<sup>157</sup>”.

“Hoje eu já tenho plena consciência de que eu, aqui dentro, tenho um valor, mas tem muita gente aí fora. O mercado está oferecendo muitos profissionais com a metade do meu custo aqui dentro. E a gente leva em consideração o fato de que a empresa não vai te dispensar por qualquer coisa, mas você precisa também fazer por merecer. Precisa fazer, mostrar, para você ter a certeza que está no cargo por causa do teu trabalho, do teu desenvolvimento, do teu potencial e, aí, tem mais ainda, o mérito de você fazer e realmente ter algum retorno, seja físico, monetário, financeiro<sup>158</sup>”.

Assim, o medo de mercado também faz com que os indivíduos trabalhem e se esforcem para demonstrar que estão engajados à empresa. O medo de ser substituído, trocado, deixado de lado, desvalorizado, de não ter mais o lugar de pertença, onde possa realizar seus desejos e suas necessidades, entre outros, faz com que o indivíduo se interesse cada vez mais em se mostrar ligado e comprometido com seus objetivos em relação à empresa.

“Posso lhe confessar que é meu medo constante (ser substituído por um profissional do mercado de trabalho). Todo ano que começa eu falo assim: ‘se passar dessa, nunca mais’. Mas todo ano é a mesma coisa. A gente procura fazer o melhor possível, mostrar trabalho. Mas é uma preocupação que está sempre atuando. (...) Vou ser sincero em dizer que a gente às vezes vê coisas que faz a gente até perder o sono à noite. Faz muitos anos que eu venho pensando assim e ainda estou aqui dentro, ainda estamos aqui dentro. Por isso também essa preocupação de estar fazendo uma faculdade, me reciclando, então você está acompanhando essa dinâmica, essa evolução diária da produção, destas necessidades, de cobrança<sup>159</sup>”.

O medo do mercado promove uma forte vinculação do funcionário à empresa.

“Às vezes muitos funcionários estão aqui porque têm medo de sair, não tanto porque querem ficar. A *Beta* é uma empresa capitalista. Se amanhã ou depois você não estiver

---

<sup>157</sup> Excerto da entrevista 08.

<sup>158</sup> Excerto da entrevista 09.

<sup>159</sup> Op. Cit.

mais contribuindo para que ela tenha lucro, ela pode dispensar a gente e o que eu vou fazer lá fora? Apesar de ser uma empresa bem sólida, que está fazendo um produto novo que é no mínimo para os próximos vinte anos, acho que talvez fosse interessante você perguntar: quantos anos de vida a *Beta* ainda tem? Eu tenho um pouco de inveja daquele tipo de funcionário como meu pai, que se contentou com pouco e conseguiu levar a sua vida com mais tranquilidade, mas para o futuro as coisas estão cada vez mais competitivas. Então você tem que se qualificar, se qualificar e ainda assim não ter segurança, nunca mais se vai poder viver como eles. Eu vejo que tem gente com pouca escolaridade, mas que conseguiu um bom emprego e conseguiu se fazer na vida, pessoas que vieram do interior, conseguiram formar uma família, venceram. Eu tenho um pouco de inveja disso, porque sei que hoje isso não existe mais<sup>160</sup>”.

Para os indivíduos-trabalhadores da *Beta*, estar ligado à empresa, ter um lugar “protegido” e ainda realizar seus desejos e necessidades na empresa são fatores que devem ser amplamente valorizados e cuidados. Percebe-se que esses indivíduos lutam diariamente contra seus medos e angústias que têm origem no início de suas vidas. Eles necessitam de filiação, precisam sentir-se pertencentes a um lugar, serem desejados e reconhecidos por outros. É em prol disso que se vinculam à *Beta*.

### 5.3 ANÁLISE PSICOSSOCIOLÓGICA DOS VÍNCULOS ESTABELECIDOS ENTRE INDIVÍDUOS E ORGANIZAÇÃO

O indivíduo se vincula à organização para satisfazer o que está na base de sua constituição: suas pulsões. Para satisfazer as pulsões e minimizar o estado de tensão que elas causam, ele se dirige a um objeto, através do qual poderá satisfazê-las. Nesse sentido, a organização, bem como os elementos que proporciona, é vista como objeto que pode satisfazer as pulsões individuais. Assim, o indivíduo se liga a esses objetos por meio de identificação, projeção, sentimento de amor, um projeto em comum, entre outros.

Faz-se notar que o vínculo supõe ao menos duas partes interessadas no processo de vinculação e obtenção de satisfações. Logo, se o indivíduo se vincula à organização para satisfazer suas necessidades, a organização também mantém um

---

<sup>160</sup> Excerto da entrevista 12.

esforço no sentido de estabelecer e manter o vínculo, pois também possui algo a realizar: seus objetivos.

A análise dos vínculos organizacionais mostra que a formação e a manutenção desses é uma forma de controle que a organização exerce sobre os indivíduos. Esse controle se dá através dos vínculos formais e dos vínculos psicológicos.

Na relação entre indivíduo e organização, a instância inconsciente do indivíduo está em ação. É por essa relação que o indivíduo pode se vincular à organização. Segundo Pagès et al. (1993:144-147),

“a estrutura inconsciente de seus impulsos e de seus sistemas de defesa é ao mesmo tempo modelada pela organização e se enxerta nela, de tal forma que o indivíduo reproduz a organização, não apenas por motivos racionais, mas por razões mais profundas, que escapam à sua consciência. (...) Pela projeção sobre o objeto, de partes de si, de seus impulsos e de seus medos reprimidos, o indivíduo se torna uma parte do objeto, que vai então expressar, em seu lugar, seus medos e seus desejos e lhe permitir de os viver inconscientemente sem os assumir. Inversamente, o objeto assim investido pelo inconsciente do indivíduo é introjetado, ele toma o lugar das emoções reprimidas no inconsciente do sujeito, tornando-se parte dele. O resultado deste duplo processo é a identificação. Produz-se uma colagem entre o inconsciente individual e o desejo de se tornarem indissociáveis, sem que o indivíduo tenha consciência do processo que conduz à identificação”.

A vinculação entre indivíduo e organização subentende que alguns mecanismos como a projeção, a introjeção e a identificação, bem como a ambivalência na relação, o prazer-agressivo e a fusão amorosa com a mãe, o ideal do ego e a angústia da retirada do amor, estejam presentes.

Segundo Kaës (1998), a organização mobiliza funções e processos psíquicos em seus indivíduos, ou seja, canaliza-os, domina-os e os domestica. Essas mobilizações cumprem um efeito organizador da realidade psíquica e da instituição. A organização também cumpre funções psíquicas fundamentais e, entre elas, a de propor objetos parcialmente dessexualizados à realização das metas pulsionais e ao cumprimento parcialmente realizado das fantasias. Ela permite também a realização simbólica: (a) das afiliações constitutivas, (b) dos referenciais identificatórios e de pertencimento a um conjunto, (c) da continuidade narcisista e, (d) da participação com

ideais comuns.

Na organização analisada o vínculo pôde ser percebido através da manifestação de alguns fatos: questão narcísica de ter sido escolhido pela organização, a filiação, o fato de pertencer a um grupo, a identificação, os afetos, o discurso, as ações, a projeção, a ideologia, o simbólico/imaginário, a percepção da realidade, a realização pessoal, a transferência, as vinculações com a organização, as pessoas e os grupos, as fantasias, o desejo de reconhecimento, o ego ideal e o ideal do ego<sup>161</sup>.

Cada uma dessas manifestações de cunho psíquico pode ser observada na relação entre indivíduo e organização. Por isso, para que seja possível o vínculo, o indivíduo precisa ter uma motivação interna que o faz querer fazer parte daquela organização. Por outro lado, a organização precisa ter esses sujeitos vinculados a si para que possam trabalhar no sentido de alcançarem os objetivos organizacionais. Para que isso aconteça, a organização usará certos artifícios para vincular o indivíduo à organização e apreendê-lo nas malhas organizacionais.

### 5.3.1 O Projeto Social Comum

Em todas as épocas, os homens se juntam em unidades mais ou menos vastas, procurando estabelecer entre si relações duráveis de cooperação e vínculos afetivos. Isso lhes permite viver e sobreviver melhor, assim como construir objetivos coletivos (LÉVY, 2001).

Um grupo se constitui porque possui uma ação, um objetivo a realizar, um projeto ou uma tarefa a cumprir. Se o grupo possui um projeto comum, subentende-se que ele já detém de um sistema de valores, regras e normas instituídos e interiorizados

---

<sup>161</sup> O ideal do ego é uma “instância resultante da articulação entre narcisismo e identificação com os pais. Como tal, é a instância modelo, ou seja, as maneiras que o sujeito aspira imitar, tratando-se também por isso de uma exigência. O antecedente do superego, na obra de Freud, é o ideal do ego. (...) O ideal do ego é constituído por imagens de objetos amados” (KUSNETZOFF, 1982:132-3). Enquanto instância diferenciada, o ideal do ego constitui um modelo a que o sujeito procura conformar-se” (LAPLANCHE e PONTALIS, 2001:222).



pelo conjunto de seus indivíduos. Esses valores, por sua vez, apóiam-se numa representação coletiva, num imaginário social comum. Segundo Enriquez (2001), essas representações são intelectualmente pensadas e afetivamente sentidas. Assim, os indivíduos não só querem realizar um objetivo em comum, mas sentirem e experimentarem coletivamente “a mesma necessidade de transformar um sonho ou uma fantasia em realidade cotidiana e de se munir dos meios adequados para fazer isso” (ENRIQUEZ, 2001:62). A força para mover os indivíduos ao cumprimento desse objetivo depende de um sistema de idealização do próprio indivíduo e de suas ações. Logo, a organização funciona sustentada pela idealização, pela ilusão e pela crença.

Segundo Kaës (1998), um vínculo instituído<sup>162</sup> é um vínculo que se determina por efeito de uma dupla conjunção: (a) o desejo de seus indivíduos de inscrever seu vínculo numa certa direção e estabilidade e (b) as formas sociais que reconhecem e sustentam a formação destes vínculos.

A ordem de desejo dos indivíduos em inscrever o vínculo numa direção e estabilidade, pressupõe um certo número de formações intersubjetivas<sup>163</sup>, tais como alianças entre formações psíquicas que encontram, em cada indivíduo, uma correspondência ou ressonância no outro, de modo que essas alianças sejam suficientemente investidas e protegidas por um e outro em razão dos interesses comuns e específicos que elas despertam em cada um deles. Na dupla conjunção que determina o vínculo, impõem-se, ainda, três componentes do vínculo instituído: a aliança entre as partes, a comunidade de realização de meta e a obrigação das partes no cumprimento

---

<sup>162</sup> Os casais, as famílias, as instituições e seus subconjuntos são configurações dos vínculos instituídos (KAËS, 1998). Por conseguinte, a organização também é uma configuração de vínculos instituídos.

<sup>163</sup> Formações intersubjetivas são aquelas que valoram as subjetividades dos indivíduos numa relação. A subjetividade se refere ao mundo interior do sujeito, ou seja, constitui seus processos mentais superiores (pensamento, linguagem, memória, entre outros), bem como seu inconsciente, pré-consciente e consciente. A subjetividade é construída e desenvolvida a partir das relações que o indivíduo estabelece com o mundo a sua volta (BOCK et al, 2001). Já a intra-subjetividade se refere à relação existente entre elementos subjetivos do indivíduo como, por exemplo, a relação entre uma fantasia e uma pulsão.

da meta.

Segundo Enriquez (2000:19), “a organização se instaura, funciona e se estabiliza no interior de um campo pulsional e passional. Para que ela possa combater suas angústias e seus processos autodestrutivos, (...) deve”, entre outros fatores, “fazer com que os indivíduos a ela se liguem e a reforcem”. Quando isso acontece é construído um imaginário social enganoso (logro) e uma doença de idealização. O imaginário é enganoso “na medida em que a organização tenta prender os sujeitos no seu próprio desejo de afirmação narcísea, em que faz de tudo para atendê-los, e também na medida em que a organização assegura a eles que é capaz de os proteger da quebra de sua identidade” (ENRIQUEZ, 2000:19). Caracteriza-se a doença da idealização quando a organização pede, para além da idealização da empresa e da identificação com a mesma, que os indivíduos dêem-lhe seu amor e sua devoção incondicionais. “(...) O imaginário do logro e a doença da idealização concorrem para a criação de um mito coletivo ou de uma ideologia, não permitindo outras visões de mundo. Assim, os valores e as normas são introjetados pelos indivíduos e, melhor dizendo, incorporados (sendo a incorporação em mecanismo que impede a individualização do sujeito, ou seja, a constituição de um ser autônomo e auto-referenciado)” (ENRIQUEZ, 2000: 19).

Na *Beta*, percebe-se como os indivíduos se ligam à organização porque acreditam que a partir dela podem alcançar um ideal e se realizar. A empresa se coloca no lugar do ideal do ego e o indivíduo persegue esse ideal habitualmente.

O sucesso que o indivíduo obtém através da empresa (ser um profissional de bom desempenho, estar empregado e ter *status*) é um dos aspectos relevantes para o vínculo com a organização. A remuneração que o indivíduo recebe pelo seu trabalho está associada a um imaginário que sustenta um *ideal* de sucesso e um medo do fracasso, sendo esses carregados de angústia e desejos inconscientes (PAGÈS et al., 1993).

Ao se dedicar à empresa, o indivíduo perde sua autonomia, sua identidade e vive na ilusão de que pode conseguir o que quer. O desejo de reconhecimento e de

pertencimento faz com que o indivíduo se perca de si e siga o modelo e um ideal de indivíduo proposto pela empresa.

Assim, perante a “mãe” *Beta*, todos passam a ter as mesmas chances: mulheres, homens, jovens, adultos, idosos, experientes, pouco experientes. A ilusão de que todos podem vencer é sustentada por todos. Ao se identificar com a organização-mãe onipotente, todos realizam o desejo de curar suas feridas narcísicas.

O prazer obtido através da produção em equipe, do trabalho em grupo e da cooperação entre os indivíduos é desvalorizado e subordinado à forma de prazer indivíduo-organização. A organização os mobiliza e os atinge no nível de sua subjetividade, seu inconsciente, suas fantasias e suas defesas, impedindo que eles tenham consciência da ação da organização sobre si e, por isso, conseqüentemente se rebelam contra a mesma.

Pode-se inferir, nesse sentido, que a organização capta o ideal do ego do indivíduo e o substitui pelo ideal coletivo da organização. O indivíduo pode, então, se submeter às regras, às exigências e ao sistema de valores da organização, sem perceber esse fato como algo coercitivo. O indivíduo passa a viver a realidade da organização como se fosse sua própria realidade. Passa também a fazer parte da organização e trabalha nela como se ela fosse dele. Ele se encontra dominado pela organização, podendo se sujeitar às vontades dela, inclusive assumir a personalidade que a organização determina: “uma personalidade individualista e agressiva, todavia adaptável, possuindo um ideal de perfeição, exigências morais e resistente ao *stress* e à angústia” (PAGÈS et al., 1993:158).

Como a organização toma o lugar do ideal do ego dos indivíduos, impede que eles se rebelem contra ela as suas contradições. Por isso, eles canalizam suas energias para obter os objetivos da organização, tornando-os dóceis e conformados com sua realidade.

A *Beta* trabalha com a subjetividade dos indivíduos através da ação disfarçada de elementos racionais e ideológicos: a política da empresa e seu sistema de valores, entre outros. Assim, a organização flagra o desejo de conquista dos

indivíduos, seu medo da morte, seu desejo de dominação e onipotência e a crueldade para consigo e com os outros, oferecendo um sistema em que se pode realizar todos esses elementos de ordem psicológica.

A ilusão coletiva, segundo Amado (2000:109), é um momento dentro de um grupo em que “os membros se sentem bem juntos, constituindo um ‘bom grupo’ e até mesmo crendo em um futuro comum e sereno”. No entanto, essa euforia tem a função de “mascarar as diferenças, aliviar as tensões e os conflitos entre as pessoas”, constituindo apenas um mecanismo de defesa dos indivíduos e do grupo. A ilusão coletiva é, ainda, uma tentativa de solucionar o conflito entre o desejo de segurança e de unidade, de um lado, e a angústia do despedaçamento (e o medo correlacionado de perda a identidade pessoal), de outro.

A *Beta* possui um projeto grandioso e uma missão nobre a ser cumprida, sendo que todos os trabalhadores devem compartilhar desses para que seja possível atingir os objetivos almejados. Para que isso aconteça, “os indivíduos ligam-se às organizações por laços materiais e também por laços afetivos, imaginários e psicológicos” (FREITAS, 2000:45). Dessa forma, o imaginário contribui para que haja um vínculo entre a organização e o indivíduo através de uma rede simbólica capaz de fornecer uma identidade social e individual, em que o indivíduo se sinta seguro por pertencer ao grupo, passando a possuir um papel social definido e reconhecido pelos outros membros. É, portanto, na tentativa de fornecer identidades que a organização procura criar um imaginário específico, através do qual a empresa aparece para os indivíduos como grande, nobre, perfeita, como fonte de reconhecimento, de amor, de identidade, que pode preenchê-lo e curá-lo de suas imperfeições e fragilidades (PAGÈS et al., 1993).

Segundo Enriquez (1999:77),

“a formação coletiva nasce de uma ilusão produzida pela hipnose e funciona como uma neurose coletiva: ela tende a desviar cada pessoa da realização de seus objetivos sexuais diretos, solicita de cada um uniformidade de comportamento, amordaça o ego e pode levar um conflito crescente entre o ego e o ideal do ego. Porém, se ela começar a faltar, sua ausência fará surgir novos tipos de problemas que serão, às vezes, mais graves que a neurose. Em outras palavras, um certo tipo de vinculação libidinal se apresenta como

armadilha por excelência, mas ao mesmo tempo incontornável, até mesmo necessária”.

Na *Beta*, percebe-se todos os processos vinculatorios ligados ao projeto comum. A empresa desenvolve os sistemas de ilusão, identificação e crença (ENRIQUEZ, 2001), fazendo com que os indivíduos se reconheçam como iguais no projeto comum realizado por ela.

### **5.3.2 Interesses, Necessidades, Amor, Ternura e Libido**

No processo de vinculação está em ação a subjetividade dos trabalhadores e seu sistema inconsciente: foro mais íntimo das manifestações comportamentais do indivíduo.

O que mobiliza o indivíduo à ação é uma falta, uma necessidade ou uma pulsão. O indivíduo se vincula à organização para obter satisfação. Nesse processo, ele estabelece laços de amor e ternura com a *Beta*. Segundo Enriquez (1997b), nos grupos e nas organizações é o amor que permite a criação e a permanência dos vínculos.

A organização é investida como se fosse o objeto amoroso do indivíduo. Antes esses objetos eram reconhecidos nas figuras dos chefes, mas, atualmente, o objeto de investimento é a organização, com suas regras, normas, procedimentos, políticas e princípios. O investimento amoroso em uma entidade abstrata facilita, então, o fortalecimento e cimenta a relação, eximindo-se, assim, das arbitrariedades comuns dos relacionamentos entre indivíduos.

A organização reativa um desejo antigo do indivíduo: unir o seu ego ao ideal de onipotência e perfeição presentes na primeira infância do indivíduo (narcisismo primário). Assim, a organização possibilita uma regressão coletiva ao narcisismo primário e faz desaparecer o superego dos indivíduos, que perde sua função crítica e de guarda da moral.

“Em compensação o indivíduo se encontra com uma consciência extrema para se tornar conforme às exigências da organização, ao desejo da mãe. O id toma posse do aparelho psíquico, juntamente com o ego ideal que procura realizar a fusão com a mãe onipotente e a restauração introjetiva do primeiro objeto do amor perdido. A organização constitui-se

para os membros o substituto desse objeto perdido, a partir daí a sua lei não precisa mais ser imposta de fora, pois está interiorizada: o “você deve” dá lugar ao “é preciso” (PAGÈS et al., 1993:160).

A partir do momento em que o indivíduo reconhece na organização a possibilidade de realização psíquica, ele estabelece com ela um vínculo amoroso. Esse vínculo tem duas prerrogativas: (a) acontece no nível do imaginário e, nesse nível, não há conflito e (b) impede o estabelecimento de relações amorosas e conflituosas entre indivíduo e organização.

Segundo Pagès et al. (1993:178-181), a relação amorosa entre indivíduo e organização é uma

“relação amorosa exclusiva e totalitária, uma paixão ciumenta, um vício que rói e destrói todas as outras relações familiares, eróticas e políticas. É um ‘monopólio amoroso’ (o paralelo com a situação econômica está claro). É uma chantagem de amor. (...) A oferta de amor sedutora da organização é a busca de amor não reconhecido do indivíduo pelos seus pais, é sua impossibilidade de reconhecer e de superar este conflito, de ser saciado na sua busca de amor infantil, de afrontar seus limites (sua morte) e de amar os outros”.

Através da relação com a organização, o indivíduo se vê possibilitado de encontrar e reviver seu amor e masoquismo infantil. No entanto, ele também se vê possibilitado de encontrar outro amor: o amor livre, com o qual exprime sua individualidade e mantém relações igualitárias com outros sujeitos. Para isso, a organização oferece um ambiente onde o indivíduo se sinta livre, tenha autonomia e mantenha relações universais. Por outro lado, na verdade, a organização somente pretende controlar e dominar os indivíduos para poder alcançar seus objetivos com maior eficácia.

As relações precisam ser cimentadas por um laço libidinal, ou seja, pelo laço erótico que instala a afetividade e a sexualidade entre os homens e aquele que esses tomam como seu chefe. Somente esse laço libidinal torna possível (a) a identificação dos indivíduos num indivíduo só, (b) fazer com que um indivíduo seja tomado como exemplo, (c) conferindo a ele uma importância privilegiada e, (d) fazendo com que os demais indivíduos sintam-se em estado de dependência com relação a ele (ENRIQUEZ, 1974).

Na *Beta*, como já mencionado, o vínculo não é mais estabelecido entre o indivíduo e o chefe, mas sim entre o indivíduo e a organização. Essa vinculação, em uma instância abstrata, provoca maior coesão do vínculo. A organização é vista como uma mãe que nutre, dá amor, carinho e para a qual se dirige a libido do indivíduo.

A participação afetiva e emocional será regulamentada no seio das organizações e “se apoiará no respeito às leis do mundo do trabalho que serão valorizadas, sem deixar igualmente nessa visão de invocar novamente a função imaginária. Será apenas permitido aquilo que não colocar em causa a própria organização e que, numa certa medida, possa ser manobrado e tolerado” (ENRIQUEZ, 1974:72). No entanto, o que trazer conflito é afastado e o que for gerador de explosão é proibido.

Pela necessidade de satisfação, todavia, o indivíduo, em muitos momentos, consegue suportar uma carga de trabalho excessiva porque recebe em troca recompensas tidas como necessárias para a sua sobrevivência e satisfação psíquica. Esses prazeres obtidos amenizam o sofrimento e fazem com que eles tenham uma considerável gratidão e um sentimento de ternura pela empresa.

O prazer obtido na relação com a organização é um prazer agressivo, que se refere à dominação dos outros e do trabalho e à possibilidade de vencimento contínuo. A fusão com a organização também proporciona prazer para o indivíduo. O que instiga e fortalece o amor entre o indivíduo e a empresa é a adoração de uma imagem de poder e a identificação com ela. O indivíduo estabelece com a organização uma relação amorosa que delimita sua vida profissional e pessoal.

Para estabelecer e manter o vínculo a organização utiliza um discurso mítico. Segundo Enriquez (1997b:42),

“o relato mítico visa à fascinação, ao enfeitiçamento, daqueles que o escutam. (...) O mito trata de congregar a comunidade em torno da narrativa provocando nela uma identificação com os protagonistas do drama; cada um sendo escolhido nesse processo afetivo, poderá identificar-se com os outros membros e contribuir para a construção comunitária. Nessa ótica, o mito é criador do vínculo social, baseado na admiração, na consideração e no amor. Isso significa que apenas a necessidade do trabalho em comum e da luta contra a singularidade não poderia chegar à instauração do social” (ENRIQUEZ, 1997:42).

### 5.3.3 Identificação

Entre os processos mais importantes para que ocorra a vinculação está o processo de identificação. Além das catexias de objeto, como acontecem na vida sexual, existem outras maneiras de se fazer laços com outras pessoas e uma delas é a identificação. Nessa o indivíduo deve colocar o objeto de amor (aquele que poderá reconhecer e satisfazer seu desejo) no lugar do ideal do ego. Segundo FREUD (1921:115), “a identificação é conhecida pela psicanálise como a mais remota expressão de um laço emocional com outra pessoa”. Ela é ambivalente desde o momento em que se instala, podendo tornar-se tanto expressão de ternura quanto desejo do afastamento de alguém.

O fenômeno de identificação pode acontecer de três formas distintas. De acordo com Freud (1921:117), (a) “a identificação constitui a forma original de laço emocional com um objeto”; (b) “de maneira regressiva, ela se torna sucedâneo para a vinculação de objeto libidinal, por assim dizer, por meio de introjeção do objeto no ego”, e; (c) “pode surgir com qualquer nova percepção de uma qualidade comum partilhada com alguma outra pessoa que não é objeto de instinto sexual”. Por isso, quanto mais importante for essa qualidade comum, melhor sucedida pode tornar-se a identificação parcial, podendo assim, representar o início de um novo laço.

O indivíduo, ao se identificar com um objeto, um grupo ou a organização, inicia o processo de vinculação. Os elementos que tornam possíveis os vínculos criam o campo coletivo de indivíduos e objetos em interação. É nesse campo coletivo que se forma o imaginário. Assim, ser e grupo se definem e são definidos por um outro. Cria-se um “nós”, aceito pelo indivíduo e o grupo. Dessa forma, acontece o reconhecimento dos sujeitos e o reconhecimento da união entre eles como um grupo.

O campo coletivo é o “local” do imaginário. Segundo Enriquez (1997b), a organização é capaz de produzir um sistema imaginário, que facilita o estabelecimento dos sistemas simbólico e cultural da organização. Assim, percebe-se na organização a presença de dois imaginários: o imaginário enganador e o motor. O imaginário



enganador é aquele “em que a organização tenta prender os indivíduos nas armadilhas de seus próprios desejos de afirmação narcisista, no seu fantasma de onipotência ou de sua carência de amor, em se fazendo forte para poder corresponder aos seus desejos naquilo que eles têm de mais excessivos e mais arcaicos e de transformar os fantasmas em realidade” (ENRIQUEZ, 1997b:35). Já o imaginário motor é aquele “em que a organização permite às pessoas de se deixarem levar pela sua imaginação criativa em seu trabalho sem se sentirem reprimidas pelas regras imperativas” (ENRIQUEZ, 1997b: 35-6). Nas duas concepções o que se encontra presente é uma forma de “prisão psíquica”, cuja subordinação é estabelecida no plano imaginário individual, através de processos inconscientes singulares, legítimos e ideologicamente perpassados nas instâncias coletivas. No imaginário motor a presença da coletividade encontra-se quando evocado no cumprimento de regras que, de alguma forma, tornou-se a prática comum e legítima na esfera social da organização.

A organização é o local onde se experimentam as identificações imaginárias e simbólicas, que sustentam a cadeia organizacional e a trama da vinculação (KAËS, 1991). Nela o indivíduo é confrontado com a violência da origem e com a imago do ancestral criador, bem como é inserido na rede de linguagem da “tribo”<sup>164</sup>. Segundo Kaës (1991:20),

“a instituição nos precede, nos determina e nos inscreve nas suas malhas e nos seus discursos; mas, com esse pensamento que destrói a ilusão centrada do nosso narcisismo secundário, descobrimos também que a instituição nos estrutura e que contraímos com ela relações que sustentam nossa identidade (...) Existe uma parte do nosso psiquismo que é

---

<sup>164</sup> Na *Beta* existe uma linguagem comum que é falada por todos. A empresa possui um código próprio, que “permite o reconhecimento, marca a cumplicidade e a dependência que extrapola raças, culturas, fronteiras e religiões, e um excelente instrumento de integração pelas conotações implícitas da linguagem” (PAGÈS et al., 1993:123). Além de ter um código específico para falar sobre os procedimentos, normas documentos e processos da empresa, a *Beta* utiliza a língua alemã como linguagem oficial e universal da empresa. A empresa investe e insiste para que os funcionários aprendam a falar o idioma. Todas as pessoas que o falam são incentivadas pela empresa, são bem vistas pelos chefes e possuem chances significativas de alcançar promoções, serem encaminhados para treinamentos na Alemanha e receber visitantes alemães nas outras fábricas do Brasil. Na empresa, todos os setores e todos os processos são denominados em língua alemã. O setor de RH, por exemplo, não é chamado na empresa de Recursos Humanos, mas pela sigla que abrevia a palavra alemã RH.

exteriorizada num espaço externo, o espaço da organização, que acaba por constituir espaços psíquicos comuns. O correspondente interno destes espaços externos é um dos componentes do inconsciente, que acaba por ser um “fundo irredutível a partir do qual se organiza a vida psíquica”.

Segundo Enriquez (1974:64), a organização é o lugar do imaginário, pois “as organizações sociais instalam os indivíduos diretamente no seio da problemática da procura da identidade e da afirmação de uma unidade compacta e sem falha e do temor do despedaçamento, isto é, no coração mesmo do imaginário”. Desde o momento em que o indivíduo nasce, ele está inserido e é apreendido pelas organizações e as normas nelas instituídas. Assim, através de seus atos e trabalho, o indivíduo deve encontrar um lugar em que os outros lhe reconheçam. Os homens não vivem psicologicamente e nem socialmente sem estarem inseridos em organizações (família, escola, empresa, exército, associação de amigos, etc), que lhes designam um papel e um *status* mais ou menos formalizado. As organizações se apresentam como um lugar em que os indivíduos vão tentar realizar os seus projetos, seus desejos.

Outro aspecto importante do imaginário na organização é a possibilidade dos indivíduos institucionalizarem as relações de submissão dentro da organização. Segundo Enriquez (1974:72),

“o imaginário se apresenta então, para os membros da organização, mais no seu aspecto cobertura do que no seu aspecto abertura a escuta do seu próprio desejo, mais em relação com o seu narcisismo do que com seu próprio projeto transformador (seu ideal do ego subentendido pelos desejos poderosamente investidos). E se eles são colocados numa situação em que o desejo não deva surgir, é porque um único desejo pode ser considerado, é aquele da organização; e se não devem realizar projetos pessoais, é porque a organização propõe um ideal comum para o qual devem concorrer todas as condutas individuais”.

Assim, a função do vínculo, segundo Kaës (1921:21), é “*pôr um curativo na ferida narcísica, evitar a angústia do caos, justificar e manter os custos identificatórios, preservar as funções dos ideais e dos ídolos*”.

Enriquez (1999) enfatiza a importância da percepção do “outro” para as relações entre o sujeito e um semelhante. Assim, ele faz a distinção de duas funções do outro, que são:

a. o outro como *objeto*: significa que a relação é constituída pelo outro e pelo

próprio sujeito, numa ligação de alteridade do tipo libidinal, estando em cena a ambivalência dessa relação, ou seja, o amor e o ódio, a aproximação e a distância, a segurança e a perseguição, entre outros. “É este momento que nos permite ancorar em outrem a satisfação de nossas pulsões, de nossas fantasias, de nossos medos e, nos vinculando a ele, nos definir e nos transformar” (ENRIQUEZ, 1999:51). Insere-se aqui, ainda, o contexto da comunicação recíproca entre indivíduo e objeto e o contexto dos fenômenos libidinais desta relação, focando os investimentos de tipo sexual objetual e narcísico.

b. o outro como *apoio* e *adversário*: coloca em questão as relações de solidariedade e hostilidade, ou seja, num funcionamento de um grupo de irmãos, por exemplo, esses podem tratar de seus problemas, trabalhar em um projeto comum ou entrar em rivalidade.

O indivíduo da *Beta* pode se apropriar das qualidades dela pela identificação com a empresa. Os símbolos que a caracterizam e a reforçam são internalizados pelos indivíduos. Por isso, o salário, as oportunidades de viajar pelo Brasil e para o exterior, o crédito que o indivíduo tem no mercado, a possibilidade de dizer que vai fazer um treinamento pela empresa e usar equipamentos de alta tecnologia, estar por dentro dos termos de gestão mais em voga e sofisticados do mercado, permitem que os indivíduos se sintam engrandecidos e poderosos.

Segundo Enriquez (1997b), a relação de identificação passa a acontecer não mais com o chefe-pai na empresa, mas com a organização-mãe e numa relação dual. O que conforma os indivíduos não é mais a obediência e o medo de castração pela desobediência às ordens, advindos da relação com o pai, mas sim o medo e a angústia de perder o amor da organização-mãe.

O trabalhador aceita as pressões da empresa e as altas cargas de trabalho porque possui uma fonte satisfação e uma valorização narcísica. Um dos mecanismos que propiciam essa relação é a identificação. Através da identificação o indivíduo transfere uma parcela de sua libido narcisista para a organização, tratando-a como se fosse seu próprio ego. Assim, ele ama a organização como ao próprio ego e assume

todas qualidades dela.

O indivíduo introjeta as qualidades da organização para dentro de si, assim como se identifica com ela, encobrendo suas próprias qualidades e particularidades.

Segundo Pagès et al. (1993:159),

“a identificação à organização induz à identificação com os outros membros. Não há necessidades de laços funcionais ou de relações afetivas individuais para que se estabeleçam laços entre indivíduos: esses laços existem, desde o primeiro instante através da relação comum inconsciente com a organização. As reações e os sentimentos dos indivíduos são marcados por um traço em comum através da referência ao objeto idealizado”.

A organização é percebida como uma potência. Ao se identificar com ela, o indivíduo crê numa potência individual. Ele acredita que possa haver significantes e constantes satisfações narcísicas e não encontra limites para realizar o que deseja. Ao mesmo tempo em que o indivíduo tem satisfações reais, também precisa cumprir o ideal que a organização impõe: ser o melhor, usufruir de sua energia, fazer sucesso e se sacrificar em prol da organização.

Essa ordem estabelecida pela organização, no entanto, é ideal, incorrendo na possibilidade de não ser concretizada. Assim, o indivíduo vive com a ameaça constante de que não poderá realizar aquilo que imagina (ser vitorioso e vencer sempre) e desenvolve o medo do fracasso, o medo de falhar e perder o amor do objeto amado. Concomitante a isso, ele desenvolve a culpa por não estar de acordo com o que a organização espera e com o que o ideal imposto (PAGÈS et al., 1993).

O indivíduo cria a imagem de uma organização que ele teme e deseja, que pode lhe trazer explicações à cerca de suas necessidades e também uma segurança psicológica. Além disso, constrói uma organização imaginária e se imagina impotente frente a ela. Ao se identificar com a organização, o ego do indivíduo enfraquece, impossibilitando-o de se defender de seus próprios impulsos agressivos. Assim, o indivíduo não testa o afrontamento do seu próprio ego com a organização real, sendo condenado à relação com uma organização imaginária.

O enfraquecimento do ego também ocorre porque o indivíduo perde o

sentimento de identidade. Segundo Pagès et al. (1993:162), “a identidade do indivíduo está ligada à sua atividade e às suas trocas com o meio do qual depende material e psicologicamente”. Ao se identificar com a organização, o indivíduo não testa seus limites com as autoridades da organização e não faz o processo de troca de identidade com outros indivíduos, que possibilitaria a formação e o fortalecimento de sua própria identidade. O que ocorre, na verdade, é um processo de introjeção e projeção maciço com a organização e não entre os próprios indivíduos, o que impossibilita a formação de uma identidade peculiar para cada indivíduo.

A *Beta*, acreditando nas suas necessidades econômicas e políticas, sugere aos indivíduos uma imagem de força e poder. A onipotência que a empresa representa favorece a projeção na organização dos sonhos individuais de onipotência dos indivíduos, que possuem a ilusão de que, através da relação e do vínculo que estabelecem com a organização, poderão satisfazer seus sonhos de onipotência.

Ao possibilitar a suposta realização dos sonhos e a defesa contra as angústias mais primitivas dos indivíduos, a *Beta* se apresenta como um imenso instrumento de prazer. Além dessas satisfações, ela também oferece outras: salário, benefícios, carreira, viagens, contatos. Nesse sentido, a empresa procura propiciar um prazer que reforce o isolamento e o individualismo dos sujeitos, pois o sucesso na carreira, no trabalho, os méritos recebidos e o salário são individuais e por esforço individual. O prazer obtido reforça um componente sociológico almejado pela organização: evitar as formações coletivas. Mas reforça também um componente psicológico: promove um “monólogo do tipo masturbatório do indivíduo com a organização imaginária” (PAGÈS et al., 1993:165).

Segundo LÈVY (2001:134),

“encorajar uma identificação maciça em relação à sua organização só pode, com efeito, reforçar a coesão e a adesão de seus membros às restrições e às prescrições impostas, limitando, dessa forma, as possibilidades de contestação. Quando a identidade de cada um se funda em seu pertencimento à organização, em seu lugar e seu papel em seu seio, todo questionamento é sentido como risco, tanto para a organização propriamente dita quanto para a pessoa. É compreensível que, nessas condições, as regras e os modos de funcionamento, as hierarquias de poder e a finalidade sejam tão dificilmente questionadas”.

A identificação com a organização tem outra consequência. Segundo Enriquez (1974:73),

“a organização que requer que se consagre a ela ‘corpo e alma’ permite não experimentar mais seu próprio limite e encontrar num plano puramente imaginário (mas que dá ilusão da realidade) essa procura da unidade fundamental que no extremo permite manter à distância ou mesmo negar *a realidade do tempo e da morte*. É significativo constatar freqüentemente que os indivíduos que vivem apenas para sua organização não suportam nem a retirada nem a exclusão e morrem efetivamente. Com efeito, eles continuamente se protegeram da morte aceitando passar a frente um do outro na organização, que não é percebida como mortal (pois a organização luta contra a morte), e quando não estão mais nessa situação, reencontram então sua própria finitude”.

Na organização analisada, investe-se constantemente nos processos identificatórios. Como consequência desse processo, encontra-se na empresa indivíduos amplamente ligados aos objetivos da *Beta*, dóceis em seus papéis e no cumprimento de suas metas. Eles possuem pouca ou nenhuma crítica das consequências que esse processo lhes provoca: perda de sua própria identidade, alienação, submissão aos objetivos organizacionais, entre outros.

### 5.3.4 Transferências egóicas

Kaës (1998) propõe a construção de uma teoria do vínculo que não se baseia na formação social nem na psicologia de interação, mas sim numa teoria de movimento do desejo inconsciente, desejo do outro e de ser o objeto de desejo do outro.

A transferência, além de ser uma modalidade técnica de cura em psicanálise, é também um processo que possibilita manter os vínculos entre o sujeito e o objeto. A transferência se dirige ao outro e isso implica que esse outro possa estar representando, inconscientemente, a relação com um objeto ou um outro, com o qual manteve relações na infância.

Por transferência entende-se “o processo pelo qual os desejos inconscientes se atualizam sobre determinados objetos no enquadre de um certo tipo de relação

estabelecida com eles e, eminentemente, no quadro da relação analítica” (LAPLANCHE e PONTALIS, 2001:514).

Segundo Durand (2000), as transferências na organização são as emoções e a representação de ordem inconsciente relativas a três objetos: a organização, a tarefa e as pessoas. Os níveis de transferência que ocorrem nas organizações aparecem condensados na comunicação verbal, nos comportamentos e no vínculo.

O inconsciente do indivíduo é constituído por uma série de pautas de conduta acumuladas nas relações com vínculos e papéis que o sujeito desempenha diante de determinados sujeitos. Então, quando deposita sobre outro sujeito, mediante o mecanismo de deslocamento ou de projeção, um determinado objeto interno, estabelece com ele um vínculo fictício ou transferencial. A relação com a organização caracteriza um vínculo transferencial porque ela chega a ter as características de uma figura das relações anteriores do indivíduo. Assim, o indivíduo imagina estar revivendo o vínculo primitivo com sujeitos primários que remetem à sua primeira época de vida (PICHON-RIVIÈRE, 2000).

Para a psicanálise, o indivíduo vai passar toda a sua vida procurando estabelecer relações e vínculos que remetam a modos de satisfação da infância. Por isso, a organização tem a conotação de um objeto através do qual se pode obter satisfações das primeiras fases infantis, e, conseqüentemente, a vinculação entre o indivíduo e organização pode ser considerada consistente.

### **5.3.5 Considerações Elementares a Respeito do Vínculo**

O indivíduo se vincula à organização para obter a satisfação de suas necessidades. Nesse processo, ele incita elementos inconscientes que remetem às lembranças e aos desejos mais primitivos de sua vida. Esse fato esclarece a razão de haver uma identificação tão maciça em relação à organização, pois ela lhe oferece a possibilidade de reviver suas fantasias remotas e se proteger de suas angústias fundamentais (medo do despedaçamento, da perda do amor, da castração).

O vínculo passa, então, a ser um componente importante para a relação indivíduo e organização. Percebendo isso, esta procura exercer um trabalho direcionado, no sentido de formar e manter o vínculo. A empresa, no entanto, se apresenta como um sistema de contradições por sua natureza. Ela necessita oferecer um sistema de mediação de conflitos para que possa atingir seus objetivos. Logo, ela procura formas de controle social para manter a ordem interna. O vínculo é uma dessas formas de controle.

A prática do controle através dos vínculos se dá pelos processos de identificação e transferência e pela idéia de um projeto social comum, através dos sentimentos de amor e ternura, entre outros. Um sistema imaginário é estabelecido, então, na organização, para que esses processos possam acontecer e para controlar o indivíduo através dos vínculos, ela desenvolve uma gestão voltada para a subjetividade.

Enfim, ao mesmo tempo em que o vínculo se apresenta como condição fundamental da possibilidade de relação e de troca entre indivíduos e organização, ele também se torna, pela dinâmica estabelecida na relação, um meio eficaz de submeter e alienar o indivíduo à organização. Assim, ao mesmo tempo em que satisfaz algumas necessidades, o indivíduo se submete às ordens e aos imperativos organizacionais.



## 6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os vínculos estabelecidos entre indivíduos e organização e como eles se caracterizam como formas de controle social. Para isso, procurou-se analisar as manifestações vinculares entre indivíduos e organização. Logo, observou-se que existiam duas formas de vínculo estabelecidos entre eles: o vínculo formal e o psicológico.

O vínculo é um processo fundamental para a vida em sociedade. É um processo que permite aos sujeitos se reconhecerem como iguais e como seres de desejos que se mobilizam no sentido de alcançarem satisfação e realização desses desejos.

O indivíduo se vincula à organização porque percebe que através dela poderá satisfazer algumas de suas necessidades. Já a organização oferece um sistema amplamente desenvolvido para “prender” o indivíduo nas suas malhas. Assim, ele se vincula à empresa e cai na armadilha do reconhecimento de seu desejo e do desejo de reconhecimento. O indivíduo, então, é “fisgado” pela sua subjetividade.

A organização necessita desse vínculo para se reproduzir e alcançar seus objetivos. Para isso, ela investe no desenvolvimento dos elementos do vínculo, tais como salário, benefícios, oportunidades de desenvolvimento, imagem grandiosa e excelente da empresa, o bom relacionamento entre os indivíduos, entre outros.

A organização manipula o vínculo operacionalmente, oferecendo um sistema de recompensas e satisfações para o indivíduo que se molda de acordo com a eficácia ou não da vinculação. O resultado é um maior engajamento dos indivíduos à organização, sua dedicação à empresa e o empenho para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Ao se vincular a uma organização, os indivíduos realizam o desejo de inscrever seus vínculos numa determinada direção e estabilidade. Esses vínculos são, então, reconhecidos e reforçados socialmente.

O indivíduo reconhece os elementos importantes para a sua vinculação à

empresa (salário, reconhecimento). No entanto, ele não tem consciência dos elementos subjetivos que se relacionam à sua história de vida, sua forma de satisfação e suas angústias fundamentais e que o vinculam à organização-empresa. Ele apresenta esses elementos em seu discurso, mas não reconhece a sua importância na dinâmica da vinculação. Por exemplo, ele fala que o mercado de trabalho “não está fácil”, que é preferível ficar na empresa do que se aventurar no mercado, mas ele não tem consciência de que esse discurso contém o seu temor ao abandono, ao não reconhecimento, ao despedaçamento e à não filiação. Assim, por trás dos elementos objetivos que o ligam à empresa existem os elementos subjetivos, que necessariamente se relacionam às questões inconscientes e subjetivas de cada um.

As questões psicológicas, referentes à dinâmica com a organização, são mediadas por esta. A organização-empresa faz com que o indivíduo se vincule a ela, ou seja, que ele não perceba as contradições do sistema e da organização e não se rebele contra eles. A organização trabalha com os quatro níveis de mediação que fazem com que o indivíduo fique engajado a ela (nível econômico, político, ideológico e psicológico). Se não houvesse esse engajamento e o vínculo, não seria possível a relação e também o trabalho humano na organização. Já que esse se apresenta repressões de várias ordens aos indivíduos. O vínculo é estabelecido porque ambas as partes pressupõem um interesse mútuo, isto é, o indivíduo necessita da organização para poder realizar suas necessidades psíquicas e a organização precisa do indivíduo para poder manter sua ordem, produzir, alcançar seus resultados e lucrar, alcançando assim seu objetivo final.

Para obter sucesso nos seus objetivos, a organização faz uma escolha minuciosa daqueles que compõem seu quadro de funcionários. Ela escolhe indivíduos que estejam mais propensos a internalizarem as ideologias da empresa e manterem um vínculo estável e duradouro com elas.

Ao entrar na empresa o trabalhador se depara com uma realidade que lhe promete proporcionar a satisfação de seus desejos. O indivíduo fica ainda mais fascinado pela empresa e se integra a seu sistema de regras, normas e valores. Ele se

encontra num processo de socialização em que internaliza os valores dela.

Ao mesmo tempo em que o indivíduo realiza algumas de suas necessidades, é impossibilitado de se apresentar na sua integralidade, pois passa a representar um papel determinado por ela. Assim, num segundo momento do processo de socialização na empresa, o indivíduo se depara com a impossibilidade de se expressar de acordo com seus desejos e sua personalidade. Nesse momento, a empresa coloca em exercício seu sistema de mediações.

A empresa oferece cursos, treinamentos, programas de desenvolvimento; ela oferece o clube da empresa, as festas nos finais de semana, a oportunidade de fazer um trabalho social e ser reconhecido como um cidadão diferente: um cidadão que ajuda e é solidário – característica valorizada socialmente. Por isso, ao fazer cursos e participar de ciclos de desenvolvimento, o trabalhador acredita que a empresa está investindo nele, que deve reconhecer isso como sendo importante e dar o devido valor com o seu trabalho e dedicação.

Alguns indivíduos-trabalhadores reconhecem claramente a contradição do sistema organizacional, mas se sujeitam ao sistema porque obtêm da empresa satisfações importantes para a sua vida.

A atuação e o controle da organização sobre a subjetividade dos trabalhadores possui um limite: ela não consegue controlar o indivíduo pela sua subjetividade se o sistema que a organização oferece é percebido como injusto e imoral pelo indivíduo. A partir do momento em que o indivíduo percebe que o vínculo estabelecido gera certos conflitos com outros interesses seus, que o “preço” de se vincular e estabelecer relações estão em confronto com seus valores, sua moral, sua ética, o indivíduo tende a se desvincular da organização.

A consciência, e um certo saber sobre as situações vinculares, que impede o indivíduo de realizar prazeres importantes, e a divergência de valores morais e éticos, podem fazer com que um indivíduo se desligue, se desvincule do objeto (organização) proporcionador de prazer.

A organização pretende ser o espaço para que o indivíduo realize nela o que

não encontra na sociedade. Para tal, ela cria uma identidade, ou como denominam alguns autores (FREITAS, 2000; MOTTA, 2000; AMADO, 2000), uma cultura organizacional. Através do sistema oferecido pela empresa, o indivíduo pode, portanto, encontrar respostas e amenizar suas questões sobre a crise da identidade cultural, social e individual que se instala na sociedade contemporânea.

A organização se apóia, então, em uma dimensão imaginária, até mesmo em uma utopia, que permite estimular a energia criativa e a ação dos indivíduos. O justo equilíbrio, às vezes criador, eficaz e são, “deve sem dúvida ser buscado na margem, na dialética entre o imaginário e o real, entre um mínimo de alienação (necessária à vida social) e a liberdade individual, entre o respeito à identidade individual e a aceitação de objetivos coletivos. Querer mascarar as inevitáveis tensões entre os pólos é aceitar fazer com que as organizações humanas funcionem sob o signo do logro, do engano, do engodo” (AMADO, 2000:113).

O indivíduo é uma construção, um desdobramento simbólico, erigido sobre as atuais formações discursivas. Ele pode julgar-se livre e de algum modo igual a todos os homens, mas é na realidade um produto peculiar da estrutura histórica do saber e do poder. O poder, como sugerem os marxistas, concentrado apenas a serviço de uma minoria, está em tudo e em todos: é uma força produtiva à sombra do homem e da humanidade. Ao mesmo tempo em que ele provoca a repressão, possibilita o indivíduo construtivo e criativo.

O controle que a organização exerce sobre os indivíduos, tenha ele a forma que for (físico, normativo, finalístico, político, simbólico-imaginário, por sedução ou por vínculo), nunca será total. Isto é, os indivíduos gozam de satisfação e espaços de liberdade para agir, atuando, inclusive, para a construção e a reprodução das formas de controle organizacional. No entanto, eles também sofrem as consequências do controle sobre o seu corpo, seus comportamentos e sua subjetividade. O controle, o poder e as estruturas de dominação da organização atuam no sentido de causar a repressão e o recalque nos indivíduos. Assim, eles ficam impedidos de expressar e realizar algumas de suas manifestações psíquicas mais fundamentais para seu

desenvolvimento, ou seja, seus desejos, suas fantasias, suas vontades e necessidades.

Logo, conclui-se que a vinculação do indivíduo à organização constitui-se como um processo contraditório. Ao mesmo tempo em que a organização promove o controle, utilizando, entre outros, o processo vincular, para garantir a produção, ela perde em produtividade e possibilidade de criação, pois ela tolhe os indivíduos no que lhes é mais fundamental: a possibilidade de criar, agir e transformar o meio em que vivem. Já os indivíduos se vinculam à organização para obter a satisfação de suas necessidades. No entanto, não percebem o quanto são controlados e o quanto deixam de realizar por manterem essa ligação com a empresa. A subjetividade dos indivíduos é transformada e, muitas vezes, eles perdem sua essência: seu modo característico de ser, de se relacionar e de obter prazer.

A vinculação do indivíduo à organização pode lhe trazer sérias conseqüências, sendo o sofrimento psíquico e os transtornos mentais os mais comumente encontrados. Mas não se pode negar que através da relação com a organização o indivíduo também obtém satisfações. Cabe a ele, então, a condição de avaliar essa relação e fazer suas escolhas.

Mas, como é que tomarão consciência de sua condição se estão envoltos nas armadilhas de seus desejos? E se a organização procura de todas formas camuflar e se antecipar à eclosão dos conflitos? Como reagir individualmente a essa situação que se coloca e lutar para fazer valer seus direitos e desejos?

Certamente seria preciso uma organização coletiva desses sujeitos para que juntos pudessem realizar ações em prol do bem comum. Mas como se organizar coletivamente se a cada manifestação que fazem a organização-empresa se reformula e reformula também sua gestão para impedir o sucesso dessa manifestação coletiva?

As contradições psíquicas se reproduzem no plano social, bem como as contradições sociais se reproduzem no plano psíquico. Assim, tanto no nível individual como no coletivo esses indivíduos encontram resistências para a realização de suas vontades. Até quando estarão submetidos à vontade da organização?

Outro questionamento pertinente se refere ao lugar que o indivíduo possui na

organização. Parece que se trata do lugar da reprodução de um sistema. O único desejo que a organização tem sobre esses sujeitos é o de que eles sejam produtivos e que colaborem para a obtenção dos resultados esperados pela empresa.

O foco dessa pesquisa não foi analisar o sofrimento psíquico e as manifestações coletivas dos trabalhadores. No entanto, percebeu-se que são dois aspectos importantes para compreender as relações estabelecidas na organização e seus corolários.

O sofrimento psíquico é um fenômeno que tem tomado diversas formas na sociedade atual, apresentando sintomas característicos como depressão, angústia, estresse, episódios psicossomáticos, adição às drogas e ao álcool, entre outros. As organizações contribuem para a manifestação desses sintomas. Inclusive, vêm tomando algumas providências para prevenir e tratar os trabalhadores que os apresentam.

O número de funcionários com esses sintomas vem aumentando constantemente. Na organização pesquisada havia uma movimentação da área de recursos humanos da empresa no sentido de levantar índices e promover ações emergenciais para tratar esses funcionários, pois a empresa conta com um alto número de trabalhadores afastados por motivo de transtornos mentais. E isso, para a empresa, é custo! O objetivo de “cuidar” desses indivíduos, então, não é promover a saúde dos mesmos porque a empresa está interessada nas causas sociais envolvidas nesse processo, mas para ter esses funcionários trabalhando e produtivos para a empresa.

Sendo assim, o controle organizacional é necessário para a manutenção da ordem. No entanto, o controle pela subjetividade é mais eficaz e sutil, pois não faz os indivíduos perceberem tão facilmente que estão sendo controlados. É um controle sedutor e que “esmaga” a possibilidade de crítica dos indivíduos.

Este estudo permite apontar algumas recomendações para futuras pesquisas. Além de pesquisar as outras formas de controle social exercidas pela empresa, é possível pesquisar as consequências desse controle para os indivíduos, para os grupos e para a própria organização. Seria interessante desenvolver essa mesma pesquisa em

outras organizações para fazer a comparação dos dados obtidos. Também podem ser desenvolvidos estudos que elucidem os questionamentos aqui colocados: qual a saída para os indivíduos? Até quando terão que se submeter às vontades e necessidades da organização? A saída seria uma manifestação coletiva? Como?

O foco desta pesquisa foi analisar o controle e os vínculos entre indivíduos e organização. Porém, esse foco e o interesse em compreender esses fenômenos podem ter ofuscado a percepção de outros processos fundamentais para a compreensão da relação entre indivíduo e organização. Uma outra limitação desta pesquisa é o fato de ser um estudo de caso. Como tal, pode-se incorrer no erro de fazer generalizações das conclusões obtidas para outras realidades.

## REFERÊNCIAS

AMADO, Gilles. Cesão Organizacional e ilusão coletiva. In: **Vida psíquica e organização**. São Paulo: FGV, 2000.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.

ARAÚJO, José Newton Garcia de e CARRETEIRO, Teresa Cristina (orgs.). **Cenários Sociais e Abordagem Clínica**. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte, Fumec, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BERGAMINI, Cecília W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BLAU, Peter M. e SCOTT, W. Richard. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1979.

BOCK, Ana Mercês Bahia et al. **Psicologias – Uma introdução ao estudo de psicologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.

BRAVERMANN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais – os pólos da prática metodológicas**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHEMAMA, Roland. (org). **Dicionário de Psicanálise - Larousse**. Porto Alegre: Artes Médicas so Sul, 2002.

CORDIOLLI, Marcos. **As mudanças na Economia Mundial e a Educação**. Curitiba: UNICEMP, 2002. No prelo.

DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João. **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

DEJOURS, Christiphe. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1992.

DEJOURS, Christophe et al. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In:



DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

DORTIER, Jean-François. Le Réveil de la Philosophie. **Sciences Humaines**. No. 30. Set. 2000.

DORTIER, Jean-François. Aux Sources du Lien Social. **Sciences Humaines**. No. 33. Jun/Ago. 2001.

DRAGO, Pedro Anibal. Teoria Crítica e Teoria das Organizações. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 32 (2): 58-64. Abr./Jun.1992.

DURAND, Marina. **Doença Ocupacional: psicanálise e relações de trabalho**. São Paulo: Escuta, 2000.

ENRIQUEZ, Eugène. Imaginário social, recalcamento e repressão nas organizações. **Tempo Brasileiro**, Rio de Janeiro: 36/37:53-94, jan.-jun., 1974.

\_\_\_\_\_. ENRIQUEZ, Eugène. Prefácio. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Org.). **“Recursos” Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

\_\_\_\_\_. Os desafios éticos nas organizações modernas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.37, n.2, p.6-17. Abr./jun 1997a.

\_\_\_\_\_. **A organização em Análise**. Petrópolis: Vozes, 1997b.

\_\_\_\_\_. **Da Horda ao Estado – Psicanálise do Vínculo Social**. Rio De Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

\_\_\_\_\_. Vida Psíquica e Organização. In: MOTTA, F.C. Prestes e FREITAS, M. E. orgs. **Vida Psíquica e Organizações**. São Paulo: Editora FGV, 2000.

\_\_\_\_\_. Interioridade e Organizações. In: DAVEL, E. e VERGARA, S. C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. O papel do sujeito humano na dinâmica social. In: LÈVY, A. et al. **Psicossociologia: Análise social e Intervenção**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 5ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

FARIA, José Henrique de. **Relações de poder e formas de gestão**. Curitiba: FAE, 1985.

\_\_\_\_\_. **Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas**. Curitiba: Criar, 1987.

\_\_\_\_\_. **Tecnologia e processo de trabalho**. 2º ed. Curitiba: Editora UFPR, 1997.

\_\_\_\_\_. **Relações de poder nas organizações e nas instituições da sociedade**. Curitiba: UFPR/CEPPAD, 2000.

\_\_\_\_\_. **Trabalho, tecnologia e sofrimento: as dimensões desprezadas do mundo do trabalho**. Curitiba: Crítica Jurídica. No. 18, 2001a.

\_\_\_\_\_. **Condições e dificuldades de integração do microempreendimento nas relações de produção: aspectos da RMC**. Curitiba: UFPR, 2001b.

\_\_\_\_\_. **Political economy of power: new-theoretical-methodological fundamental of business analisys of globalization.** Curitiba: UFPR, 2001c.

\_\_\_\_\_. **Economia Política do Poder: uma proposta Teórico-Metodológica para o estudo e a Análise das Organizações.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2. Recife: Anais, 2002.

\_\_\_\_\_. **Economia Política do Poder: os fundamentos da teoria crítica nos estudos organizacionais.** Curitiba: UFPR, 2003.

\_\_\_\_\_.; MENEGUETTI, Francis K. **O seqüestro da subjetividade e as novas formas de controle psicologico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo *toyotista* de produção.** In: ENANPAD, 2001, Campinas. XXV Encontro Nacioanl da ANPAD, 2001. Anais da ENANPAD [CD-Rom]. 2001.

\_\_\_\_\_.; MENEGUETTI, Francis K; SCHMITT, Elaine C. **O imaginário vigiado nas relações de trabalho: um estudo de caso em uma multinacional.** Curitiba: UFPR, 2003. No prelo.

FERREIRA, Aurélio B. H. **O Novo Dicionário Aurélio – Século XXI.** São Paulo: Nova Fronteira, 1999. Versão Eletrônica.

FREITAS, Maria Ester de. A questao de imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F.C. Prestes e FREITAS, M. E. orgs. **Vida Psíquica e Organizações.** São Paulo: Editora FGV, 2000.

FREUD, Sigmund. **Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud.** Rio de Janeiro: Imago, 1988.

\_\_\_\_\_. Tres ensaios sobre a teoria da sexualidade (1905). In: **Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud.** Rio de Janeiro: Imago, 1988.

\_\_\_\_\_. Totem e Tabu (1913). In: **Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud.** Rio de Janeiro: Imago, 1988.

\_\_\_\_\_. Sobre o narcisimo: uma introdução (1914). In: **Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud.** Rio de Janeiro: Imago, 1988.

\_\_\_\_\_. Os instintos e suas Vicissitudes (1915). In: **Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud.** Rio de Janeiro: Imago, 1988.

\_\_\_\_\_. Além do princípio do prazer (1920). In: **Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud.** Rio de Janeiro: Imago, 1988.

\_\_\_\_\_. Psicologia do grupo e a análise do ego (1921). In: **Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud.** Rio de Janeiro: Imago, 1988.

\_\_\_\_\_. O mal-estar na civilização (1930). In: **Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud.** Rio de Janeiro: Imago, 1988.

GIDENS, A. **Modernidade e Identidade Pessoal.** Oeiras: Celta, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.35, n.3, mai-jun, p. 20-29, 1995.

HOPFER, Katia. **Organização, poder e controle social.** Dissertação de Mestrado. Curitiba: UFPR, 2002.

- KAËS, R. et al.. **A instituição e as instituições**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991.
- KAËS, R. et al.. **Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales**. Buenos Aires: Paidós, 1998.
- KUSNETZOFF, Juan Carlos. **Introdução à Psicopatologia Psicanalítica**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.
- LAPASSADE, R. **A análise institucional**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- LAPLANCHE E PONTALIS. **Vocabulário da Psicanálise**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- LEAL, Anne; SCHMITT, Elaine C. **Recursos Humanos e Prática Ideológica: estudo de caso numa organização multinacional**. In: ENANPAD, 2002, Salvador. XXVI Encontro Nacional da ANPAD, 2002. Anais da ENANPAD [CD-Rom]. 2002.
- LÉVY, André. **Ciências clínicas e Organizações Sociais: sentido e crise do sentido**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.
- LOEBEL, Eduardo. **Inconsciente na organização – um estudo de orientação psicanalítica das emoções na organização**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FGV-SP. 1999.
- MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. 12 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988 (Livro I, Volume I).
- MELLO, F. A. **Desenvolvimento das organizações, uma opção integradora**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1978.
- MEZAN, Renato. O Mal-estar, Freud e a modernidade. **Revista Veja**. Edição 1681, n. 52, dez 2000.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Controle social nas organizações**. RAE. São Paulo: FGV, 33(5):68-87 Set.Out. 1993.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de. **Vida Psíquica e Organização**. São Paulo: Editora FGV, 2000.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. Os pensamentos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de. **Vida Psíquica e Organização**. São Paulo: Editora FGV, 2000.
- PAGÈS, Max et al.. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- PALMADE, Jacqueline. Pós-modernidade e Fragilidade Identitária. In ARAÚJO, José Newton Garcia de e CARRETEIRO, Teresa Cristina (orgs.). **Cenários Sociais e Abordagem Clínica**. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte, Fumec, 2001.
- PICHON-RIVIÈRE, Enrique. **Teoria do vínculo**. Martins Fontes: São Paulo, 2000.
- SERVA, Maurício. O Paradigma da Complexidade e a Análise Organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 32 (2): 26-35. Abr/Jun. 1992.
- SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. O feitiço das organizações – sistemas imaginários. São Paulo: Atlas, 2000.
- SCHMITT, Elaine C. **Administração, organizações e psicossociologia: perspectivas de trabalho**. Curitiba: UFPR, 2001.

TARAGANO, Fernando. Introdução. In: PICHON-RIVIÈRE. **Teoria do vínculo**. Martins Fontes: São Paulo, 2000.

TRAGTENBERG, Maurício. **Adminitração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAJDSENAJDER, Luciano. As ambigüidades do capitalismo e o juízo ético. In: Davel, E.; Vasconcelos, J. (orgs.). **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

## **ANEXO 1 – METODOLOGIA DE PESQUISA**

A metodologia de pesquisa almeja estar coerente com a especificação do problema e as perguntas de pesquisa. Ainda, ela visa uma conformidade com a base teórico-empírica do trabalho, possibilitando uma construção sólida e harmônica entre os fatos empíricos e a teoria em que estão embasados. Esta pesquisa teve a intenção de estabelecer um estudo descritivo-qualitativo das formas de controle, mais especificamente pelo processo vinculatório, existentes em uma organização multinacional do setor metalúrgico.

A metodologia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso, com a utilização de formas diferenciadas de coleta de dados, tais como entrevista semi-estruturada e não estruturada, observação não-participante, consulta a documentos, arquivos, site e intranet da empresa.

### **1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

Esta pesquisa parte de resultados de outros estudos (ENRIQUEZ, 1997; MOTTA, 2000; FARIA, 2003.), segundo os quais existem vínculos formais e psicológicos entre trabalhadores e organização. Os resultados desses estudos demonstram que a organização utiliza principalmente os vínculos psicológicos para exercer o controle sobre os indivíduos e atingir mais eficazmente seus objetivos. Este vínculo psicológico que ocorre nas organizações se relaciona com a subjetividade dos indivíduos-trabalhadores.

#### **1.1.1 Perguntas de Pesquisa**

As questões de pesquisa que se pretendeu responder neste trabalho são:

1. Como o vínculo psicológico se constitui para os indivíduos?
2. Como o vínculo psicológico se constitui como forma de controle

organizacional?

3. Qual a relação desta vinculação organizacional e a subjetividade dos indivíduos?

4. Quais as implicações da relação entre vinculação e subjetividade para a dinâmica dos indivíduos?

#### 1.1.2 Definição das categorias analíticas

As categorias analíticas e suas definições constitutivas, que fazem parte do problema de pesquisa são: Controle social, Vínculo e Subjetividade.

##### 1.1.2.1 CONTROLE SOCIAL

**Definição Constitutiva:** O controle social é uma “estratégia de gestão organizacional que busca novas formas de expansão do capital envolvendo aspectos manifestos e ocultos no âmbito das relações de poder” (HOPFER, 2002:25). O controle social gera resistências por parte dos indivíduos, pois são sentidos como frustradores da satisfação individual em diversas áreas (MOTTA, 1993).

##### 1.1.2.2 VÍNCULO

**Definição Constitutiva:** É a dinâmica psíquica da inter-relação entre sujeito e objeto (pessoa visada pelas pulsões), que se dá no espaço subjetivo. É o processo que possibilita ao sujeito reconhecer o outro enquanto objeto de desejo e sujeito, assim como se reconhecer enquanto sujeito. É através desse processo que o indivíduo/sujeito poderá interagir no mundo exterior. (LAPLANCHE E PONTALIS, 2001; PICHON-RIVIÈRE, 2000; KAËS, 1991, 1998; FREUD, 1988).

##### 1.1.2.3 SUBJETIVIDADE

**Definição Constitutiva:** É um elemento psíquico formado (a) através das experiências sociais vividas e internalizadas pelo sujeito e (b) pelos conteúdos

inconscientes do sujeito. Manifesta-se através de ações e discursos do sujeito.

## 1.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Esta pesquisa é um estudo de caso com avaliação transversal e tem uma abordagem descritivo-qualitativa. O nível de análise é organizacional, sendo a unidade de análise os indivíduos.

Por estudo de caso entende-se “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001:32). É um estudo que se presta a saber *como* ou *por que* um fenômeno ocorre. O diferencial do estudo de caso é “sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações”, bem como “beneficiar-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados” (YIN, 2001:27-33; BRUYNE et al., 1982). Segundo GODOY (1995:25-6) o estudo de caso é um “tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”, ou seja, visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular (TRIVIÑOS, 1994). Ele tem como técnicas fundamentais a observação e a entrevista.

Segundo Triviños (1987:128), a pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características: (a) tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; (b) mantém o pesquisador preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; (c) possui caráter descritivo; (d) os dados tendem a ser analisados indutivamente; (e) o significado é a preocupação essencial desta abordagem.

Outra característica da pesquisa qualitativa é que “ela se desenvolve em interação dinâmica, retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a coleta de dados num instante deixa de ser tal e é análise de dados, e esta, em seguida, é veículo para nova busca de informações” (TRIVIÑOS,

1994:137).

De acordo com YIN (2001), o estudo de caso é a estratégia metodológica mais apropriada quando se quer analisar acontecimentos contemporâneos sem a manipulação dos comportamentos e fatos relevantes.

### 1.2.1 Organização pesquisada

A organização analisada é uma indústria metalúrgica multinacional da cidade de Curitiba. A escolha desta organização se deu pelo fato de apresentar as características pré-determinadas aos objetivos dessa pesquisa: empresa de grande porte e multinacional, além de ter sido a empresa que se mostrou disponível para ser objeto de estudo dessa pesquisa.

### 1.2.2 Dados: coleta e tratamento

A coleta de dados para esta pesquisa foi realizada no período de maio de 2002 a janeiro de 2003. Eram feitas visitas semanais à empresa. A coleta foi realizada por meio de fontes primárias e secundárias.

#### 1.2.2.1 Fontes Secundárias

As fontes secundárias foram coletadas por meio de análise documental (relatórios, organogramas, registros, apostilas), dados obtidos de arquivos (manuais, políticas da empresa), intranet, jornais internos da organização, jornais do sindicato dos funcionários, entre outros.

Os dados obtidos por esses meios de coleta foram utilizados para analisar: (a) a gestão da empresa, no que se refere a seus procedimentos e práticas, (b) a vinculação do indivíduo à organização, no que se refere aos elementos das práticas organizacionais e da relação indivíduo-organização que são importantes para o processo de vinculação e (c) a relação entre o processo de vinculação e a



subjetividade dos indivíduos, no que se refere ao discurso da organização e dos indivíduos, bem como aos elementos afetivos que são componentes do vínculo e da subjetividade.

Esses dados coletados não foram incluídos como anexo no trabalho para garantir a identidade e o sigilo da empresa.

Os dados foram coletados nas seguintes fontes:

a. Jornal informativo do Sindicato dos Metalúrgicos da Grande Curitiba.

➡ Especial *Beta*: maio de 2002 e dezembro de 2002.

➡ Especial Saúde.

➡ Edição: setembro de 2002.

b. Jornal informativo da *Beta*: edições março de 2002; setembro de 2002; dezembro de 2002.

c. Edição especial Informativo da *Beta*: edições de abril, junho e julho de 2002 e janeiro de 2003.

d Informativo do Programa de Qualidade Total: edições de março e setembro de 2002.

e. Regulamento da empresa:

➡ Carreiras Profissionais: edição de janeiro de 2002.

f. Documentos da empresa:

➡ Formulários: Formulário para entrevista de desempenho e desenvolvimento; Formulário para entrevista de desempenho para trainees; Formulário para avaliação de evento interno ou externo; Formulário para avaliação de programa de integração; Formulário para levantamento de perfil de novo colaborador; Formulário para acordo de

metas corpo gerencial e mensalistas/horistas.

g. Slides: Slides da nova estrutura RH; Slides da apresentação da empresa; Slides da proposta do programa de implantação de consultores internos de RH; Slides da consultoria interna de RH; Slides dos resultados do programa de desenvolvimento; Slides do programa de seleção de estagiários.

h. Documentos Programa Integração:

- Manual de integração de funcionários.
- Proposta para novo programa de integração.
- Formulário *Check-list* do programa de integração.
- Formulário de orientação para integração de colaboradores.
- Apostila de apoio aos instrutores do programa de integração de novos colaboradores.

i. Programas diversos:

- Programas do serviço social.
- Programa do Desenvolvimento de multiplicadores internos de treinamento.
- Catálogo executivo de treinamento e desenvolvimento.
- Formulário da Pesquisa de Clima Organizacional.

j. Páginas intranet:

- Informações gerais sobre a empresa .
- Programa de estabelecimento de metas, avaliação de desempenho e desenvolvimento pessoal e profissional.
- Manual do participante do Programa de estabelecimento de metas, Avaliação de desempenho e desenvolvimento pessoal e profissional.

k. Material de divulgação da empresa e de seus projetos:

- ➔ Catálogo de apresentação empresa.
- ➔ Catálogo de divulgação do programa de qualidade.
- ➔ Folder do projeto de responsabilidade social.
- ➔ Folder do projeto de ação social.
- ➔ Folder do projeto de ação voluntária.
- ➔ Folder de boas vindas.
- ➔ Folder de apresentação da empresa.
- ➔ Folder de divulgação da empresa.
- ➔ Folder de divulgação de unidades.

#### 1.2.2.2 Fontes primárias

Os dados foram levantados por entrevistas semi-estruturadas e não estruturadas, realizadas com os trabalhadores da empresa. Também foram feitas observações das práticas organizacionais, da dinâmica dos indivíduos e dos grupos no local de trabalho, bem como realizadas conversas informais, participação em reuniões, almoços e lanches de funcionários.

A escolha dos entrevistados deu-se pela disponibilidade que tiveram em ceder uma entrevista durante seu período de trabalho. Foram realizadas 37 entrevistas, sendo que 34 foram gravadas. Em seguida, as entrevistas foram transcritas e documentadas. Elas contemplaram funcionários de todos os níveis organizacionais.

As entrevistas e observações foram utilizadas para analisar as práticas e políticas da gestão organizacional, os elementos das práticas e políticas que são importantes para a formação do vínculo, os elementos da prática e da política organizacional que se referem à subjetividade dos indivíduos, os elementos que compõem o vínculo entre indivíduo e organização, o discurso dos indivíduos e da organização, a relação que a gestão de pessoas e o processo de vinculação tem com a subjetividade dos indivíduos.

Para Yin (2001:105-115), a entrevista semi-estruturada auxilia na

comprovação de fatos relevantes, indicando outras fontes de evidência e possibilitando que o informante faça suas próprias articulações a respeito dos temas abordados.

A entrevista semi-estruturada pode provocar uma distorção na análise dos fatos por alguns fatores relacionados ao informante. Por isso, utilizou-se a técnica de triangulação dos dados para garantir o encadeamento das evidências.

Segundo Triviños (1994:138), a técnica da triangulação “tem por objetivo abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo”. Ela é composta por três elementos: processos e produtos centrados no sujeito, elementos produzidos pelo meio do sujeito, processos e produtos originados pela estrutura sócio-econômica e cultural do macro-organismo social do sujeito.

A triangulação das informações deu-se, então, a partir das seguintes ações:

- ➡ Observações diretas advindas das observações não-participantes;
- ➡ Realização de entrevistas não-estruturadas e semi-estruturadas com funcionários de todos os níveis organizacionais durante todo o período da pesquisa;
- ➡ Observação não-participante;
- ➡ Consulta de documentos internos da empresa, como jornais, manuais, políticas internas, intranet, Internet, entre outros.

Os dados secundários da pesquisa foram analisados por meio de análise documental. Já os dados primários obtidos por meio de entrevista foram analisados por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 1979). E as observações foram analisadas de forma descritivo-interpretativa.

Os dados coletados foram devidamente documentados e arquivados, obedecendo à sequência e ao encadeamento lógico dos fatos.